

Laatu ja laadun johtaminen ravintolan keittiössä

Johanna Melamies

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
7.5.2013



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Johanna Melamies	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi Laatu ja laadun johtaminen ravintolan keittiössä	Sivu- ja liitesivumäärä 50+3
Opettajat tai ohjaajat Marjaana Mäkelä	
<p>Opinnäytetyön aihe on laatu ja sen johtaminen ravintolan keittiössä. Työn tavoitteena on luoda näkemys siitä mitä laatu tarkoittaa keittiötyöskentelyssä ja kuinka keittiön johtaja voi vaikuttaa laadun syntymiseen.</p> <p>Työ on rajattu käsittelemään keittiöjoukkueen osaamista sekä joukkueen johtamista, koska tutkija mieltää johtamisen ja osaamisen olevan laadun syntymisen edellytys. Työssä tarkastellaan myös työhön sitoutumisen merkitystä osaamisen rakentumisessa ja laadun syntymisessä.</p> <p>Ymmärtääkseen työn aihealuetta laaja-alaisemmin, tutkija hankkiutui harjoittelijaksi ravintolaan, joka on saanut tunnustusta laadukkaasta osaamisestaan. Harjoittelujakson tarkoituksena oli työskennellä tutkijana osana keittiöyhteisön toimintaa ja havainnoida laadun syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusjakso toteutettiin maaliskuussa 2012, jonka aikana tutkija osallistui keittiöyhteisön toimintaan harjoittelijana yhteensä 280 tuntia. Tutkimusjakson aikana kootut muistiinpanot muodostavat tämän työn tutkimusaineiston.</p> <p>Työ on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusmenetelmänä käytettiin etnografista tutkimusmenetelmää ja tiedonhankkimismenetelmänä havainnointia.</p> <p>Työn tuloksissa tarkastellaan keittiöyhteisön toimintaa joukkue ja yksilösuorituksen tasolla, sekä johtamisen vaikutuksia työn loppulaadun syntymiseen.</p> <p>Työn päätelmissä esitetään tutkimustulosten perusteella muodostettu näkemys laatuun olennaisimmin vaikuttavista tekijöistä sitoutumisesta ja johtajan ominaisuuksista.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, johtajuus, laatu, osaaminen, ammattikeittiöt, kokit.	

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

Authors Johanna Melamies	Group or year of entry 2009
The title of thesis Quality and quality management in professional kitchen	Number of pages and appendices 50+3
Supervisor(s) Marjaana Mäkelä	
<p>The topic of this bachelor's thesis is quality and quality management in a restaurant which is determined to produce the best possible quality out from the kitchen. The aim of this thesis is to create a view of what quality means in a chef's work in a professional kitchen and how the kitchen leader can have an effect on a high standard outcome.</p> <p>The thesis is defined to explore the expert performance of the kitchen team members and the management performance of the team leader. The reason for this is the author's definition of quality: it takes both leadership and expertise to produce high quality. This thesis focuses also on searching the role of commitment in the development of the chef's expertise and quality production process.</p> <p>To understand the topic of the thesis extensively the author organized a trainee period in a kitchen which has gained recognition through its high standard quality performance. The aim of the trainee period was to work as an observer in the kitchen team. The observation method was used to notice the factors which affected the overall quality. The research period was accomplished in May 2012 while the author assisted the kitchen team for 280 hours. Notes collected during the trainee period form the research data base of this thesis.</p> <p>This thesis is a qualitative study where an ethnographic research method was applied along with using observation as an information collecting method. This information was used to formulate an outline of the quality producing process on the levels of both team and individual performance including the effects of the leadership.</p> <p>This study showed that the two main influences on the quality in professional kitchen performance are the chef's and team's commitment and the characteristics of the kitchen leader.</p>	
Key words Commitment, leadership, quality, skills, professional kitchens, chefs.	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Laatu rakentuu osaamisesta	3
2.1 Oppiminen	3
2.2 Sitoutuminen	6
2.3 Aistitieto	8
2.4 Johtajan osaaminen	9
3 Laadun johtaminen	12
3.1 Muutoksen olemassaolo	12
3.2 Tavoitteet ja motivointi	14
3.3 Vastuun jakaminen	15
3.4 Johtajuus	18
4 Tutkimuksen toteutus	22
4.1 Laadullinen tutkimus	22
4.2 Etnografia tutkimusmenetelmänä	23
4.3 Havainnointi tiedonhankkimismenetelmänä	26
4.4 Tutkimusaineiston esittely	27
5 Havainnoinnin tuloksia	32
5.1 Sitoutuminen oppimiseen - laadunparannusprosessiin	32
5.2 Johtajan ominaisuuksia	37
5.3 Kokonaislaadun seuranta	39
5.4 Aistitiedon merkitys laadun syntymisessä	41
6 Pohdinta	43
6.1 Luotettavuus	46
6.2 Kehittämisehdotukset	47
6.3 Oma oppiminen ja kehittyminen	48
Lähteet	51
Liitteet	53

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni aion tutkia sitä, miksi laatu ei aina toteudu ravintolassa ja kuinka keittiön johtaja laatuun voi vaikuttaa. Idea opinnäytetyön aiheesta on syntynyt vuoden 2011 alussa. Tutkimusprosessin aikana kirjaamista muistiinpanoista käy ilmi, että tutkijana minua kiinnostaa laadun tuottaminen, keittiöyhteisön toiminta, sen rakenne ja johtaminen.

Yksi motivoivimmista tutkimuskysymyksistäni on se, miksi kaikki kokit eivät vaikuta välittävän tekemänsä työn laadusta. Jos alkuolettamukseni osoittautuu todeksi, niin miten on mahdollista, että laatu onnistutaan ylläpitämään? Mielestäni laadukkaan ravintolan perusedellytys on tasainen laatu. Kokemukseni mukaan kokit vaihtavat työpaikkaa aktiivisesti. Pohdin, kuinka laatua on mahdollista ylläpitää, mikäli keittiön tärkeimmät työvälineet eli kokit vaihtuvat kaiken aikaa. Ennakko oletukseni tutkimusprosessin alkuvaiheessa oli, että laatua ylläpitävät johtajat ja keittiöistä löytyy tiukka kontrolli.

Jotta tutkijana voisin ymmärtää mistä laadun johtamisessa on kysymys, hankkiudu in harjoittelijaksi ravintolaan, jonka käsitan tuottavan laatua. Hain harjoittelijan paikkaa seitsemästä helsinkiläisestä ravintolasta kertoen samalla tutkimuksestani ja tutkijan roolistani. Kuukauden mittaisen harjoittelu- ja tutkimusjakson toteutin maaliskuussa 2012 ravintolassa, joka on saanut kansainvälisesti tunnettuja tunnustuksia laadukkaasta työstään. Työn tavoitteena on luoda näkemys siitä mitä laatu tarkoittaa keittiötyöskentelyssä ja kuinka keittiön johtaja voi vaikuttaa laadun syntymiseen. Olen rajannut opinnäytetyöni käsittelemään keittiöjoukkueen osaamista sekä joukkueen johtamista. Työssä tarkastellaan myös työhön sitoutumisen merkitystä osaamisen rakentumisessa ja laadun syntymisessä.

Olen tutkijana toiminut vuorovaikutussuhteessa tutkittavien kanssa, joten työn tulosten luotettavuuden kannalta pidän tärkeänä esitellä omat ammatilliset taustasitoumukseni. Olen työskennellyt keittiössä kokkina alan peruskoulutuksesta valmistumisen jälkeen yhteensä yhdeksän vuotta, joista yli neljä vuotta olen toiminut keittiön esimiehenä. Olen rakentanut omaa osaamistani omistautuen pääosin yhdelle työnantajalle, joka on antanut minulle keittiön ja tilan kasvaa ja kehittyä ammatillisesti.

Työn kirjoitusprosessin aikana tärkeimmiksi tarkasteltaviksi ilmiöiksi osoittautuivat omat oivallukseni ja heränneet lisäkysymykset, jotka ovat tärkeitä työn lopputuloksen ja minun ammatillisen kehittymiseni kannalta. Nämä kysymykset esiintyvät työn tietopereustassa sisennettynä tekstinä ja johdattelevat jokaisen kappaleen teemaan.

Toivon, että tämä työ auttaa erityisesti alalla toimivia kokkeja ja esimiestehtävissä toimivia ymmärtämään laadun tuottamisen olevan jokaisen vastuu. Laatu muodostuu monesta hierarkkisen pienestä osasesta, jonka valmistusprosessin onnistumisen ehdoton edellytys on jokaisen osaajan sitoutuminen tehtäväänsä.

Jotkut kokit pyrkivät kaikessa tekemisessään kohti täydellisyyttä ja korkeinta mahdollista laatua. Miksi kaikkien laatutavoitteet eivät ole asetettuina yhtä korkealle? Mitä tarkoittaa täydellisyyteen pyrkiminen ja korkein mahdollinen laatu? Kuinka toteuttaa ja ylläpitää tätä kompleksiselta tuntuvaa kokonaisuutta nimeltä laadun johtaminen? Mitä on laadun johtaminen?

2 Laatu rakentuu osaamisesta

Miksi kaikki kokit eivät välitä tekemänsä työn laadusta?

Koska työtä ovat tekemässä keittiössä kokit, on syytä ensimmäiseksi tarkastella keittiöjoukkueen osaamista, kuinka osaaminen rakentuu ja kuinka nämä tekijät vaikuttavat laadun syntymiseen. Veijo Turpeinen (2009) on väitöskirjatutkimuksessaan esitellyt huippuosaajan ammattitaidon kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä, joilla ymmärrän olevan vaikutusta kenen tahansa keittiössä työskentelevän henkilön ammatillisen osaamisen kehittymiseen. Näin ollen esittelen seuraavaksi Turpeisen tutkimuksesta osaamisen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, joilla on näkemykseni mukaan vaikutusta laadun syntymiseen ravintolan keittiössä.

Eräs Turpeisen haastattelemista keittiömestareista kuvailee laadun valmistuksen merkittävimäksi osa-alueeksi omia tavoitteita, joiden on oltava korkealla. Sellainen tuote, joka saattaisi mennä asiakkaalle läpi, ei välttämättä riitä itselle. Haastateltava sanoo kysymyksen olevan siitä, kuinka paljon tekijällä on suoraselkäisyyttä korjata virhe. Virheitä tulee aina, mutta tekijän laatutavoitteiden tulee olla asetettuina niin korkealle, että virheisiin puututaan. Ammattitaidon kehittyessä teoreettisen tiedon tarve lisääntyy. Turpeisen tekemän tutkimuksen mukaan huippuosaajan kyky tuottaa laatua on verrannollinen osaajaan kykyyn arvioida itse omaa osaamistaan. (Turpeinen 2009, 88–89.)

2.1 Oppiminen

Miksi toiset kokit eivät tunnu oppivan ja kehittyvän?

Huippuosaajaksi kehittyminen edellyttää kykyä oppia työn tahdissa. Työtahtinen oppiminen tarkoittaa työn tahtisuutta, työn tahdissa pysymisen ja työn rytmin oppimista, työn organisointia, rationalisointia sekä monivaiheisen oppimiseen tarvittavan ajan vaatimuksen ymmärtämistä ja hyväksymistä, sekä työturvallisuuteen ja työn kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tuntemusta. Turpeisen määritelmä työssä oppimisesta kuvastaa oppimisen haasteellisuutta. (Turpeinen 2009, 27.) Oppivana ja avoimena toimiminen edellyttää osaajalta joustavuutta ja muutoshalukkuutta. Oppimista edesauttaa kyky oppia muilta ja ympäristöltä (Huuhka 2010, 87). Turpeisen haastattelemien huip-

puosaaajien mukaan oppimiseen haaste on se, miten olemassa oleva ja kokemuksen kautta hankittu tieto integroituvat käytäntöön ja kuinka hän kykenee tunnistamaan, analysoimaan ja perustelemaan ruoanvalmistuksen ilmiöitä (2009, 145).

Työssä oppiminen vaatii työn tekemisen, ajattelun, ja sosiaalisten taitojen lisäksi erilaisia tiedon hankintaan ja käsittelyyn liittyvien taitojen oppimista siinä ympäristössä, jossa työskentelee. Oppimisen edellytyksiä ovat työn vaatimukset ja haasteellisuus, jolloin joutuu ratkaisemaan ongelmia kiinnittämällä huomiota työn laadun ja tuottavuuden parantamiseen. (Turpeinen 2009, 27.) Työssä oppiminen on toimintakokonaisuus, joka tähtää yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen. Ilman käsitystä työn tarkoituksesta ei synny älykkäitä valintoja työn suhteen (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 36.) Muutoksista ja sosiaalisista vuorovaikutustilanteista selviytyminen on tärkeää. Oppiminen on itsenäistä ja vastuullista työskentelyä. Vastuullisella työskentelyllä Turpeinen tarkoittaa vastuuta itsestä, toisista työntekijöistä, työympäristöstä sekä yrityksen toiminnan kannattavuudesta. (Turpeinen 2009, 27.)

Turpeinen määrittelee työtahtisen osaamisen kolme kulmakiveä, jotka ovat: kokemuksellisuus ja reflektiivisyys, vuorovaikutuksellisuus sekä suunnittelu. Työtahtisen osaamisen kehittyminen on tulosta omista itsearviointitaidoista ja niiden jatkuvasta kehittämisestä, sekä suorituksen aikaisesta reflektiosta. (Turpeinen 2009, 99). Yksi luovaan ajatteluun kuuluva olennainen piirre on kyky jatkuvasti kyseenalaistaa kaikkea (Huuhka 2010, 75). Huippuosaaajaksi kehittymisen kannalta Turpeinen nostaa merkitykselliseksi myös osaajan yksilöllisen aikajänteen, joka kuvaa osaajan horisontaalisen ja vertikaalisen osaamisen kehittymistä ja ilmentymistä työskentelyn aikana. Suunnittelulla on tärkeä merkitys ruoanvalmistuksen ja laadun toteutumisessa. Suunnittelussa osaaja käyttää hyväkseen luovuuttaan ja aistikokemusten kautta rakentunutta ammattispesifistä aistitietoaan. (Turpeinen 2009, 99.)

Turpeisen tutkimuksesta käy ilmi, että huippuosaaajien tavoitteet olivat syntyneet omaehtoisen kokemuksen kautta ja ne tähtäsivät selkeästi oman osaamisen kehittämiseen. Yksilön ja toimintaympäristön välisessä vuorovaikutuksessa osaaminen siirtyy yksilöiltä muiden toimijoiden käyttöön (Ruohotie 2002 teoksessa Turpeinen 2009, 97). Osa oppimisesta jää henkilön omaan käyttöön hiljaiseksi osaamiseksi. Työtahtiseen osaami-

seen sisältyvää vuorovaikutuksellisuutta voidaan tarkastella työorganisaation kehittymisen ja työpaikan kulttuurin näkökulmista. Vuorovaikutuksellisuus toteutuu toiminnallisten tavoitteiden kautta työtahtisessa osaamisessa. Huippuosaaajat pitävät ryhmän erilaisista osaamista tärkeänä. Huippuosaaajat hyödyntävät ryhmän osaamista. Ryhmän yhteinen ajattelu ja toiminta eivät kehitä ryhmää tai yksilöä. Huippuosaaajilla vuorovaikutuksellisuus on selkeä tavoite. Vuorovaikutuksellisuus on yhteydessä kokemukseen, kokemuksen merkityksen avartumiseen ja ymmärtämiseen. (Turpeinen 2009, 97.) Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua, sopeutua ja muuttua ympäristön vaatimusten mukaisesti, se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan (Huuhka 2010, 85).

Vuorovaikutuksella on merkittävä vaikutus yksilön sekä yhteisön osaamisen muodos-
tumiseen. Vuorovaikutus tarkoittaa teknisen ja sosiaalisen ympäristön ja osaaajan välistä kehitystyötä, sekä yhteistoiminnallista toimintaympäristön kehittämistä. Toimintaympäristöä tulee pystyä kehittämään siten, että fyysiset tilat ovat toimivat ja välineistö on uudistettavissa siten, että raaka-aineiden hankinta ja niiden laadun arviointi, ergonomi-
nen ja turvallinen käsittely mahdollistuu. Työympäristön on mahdollistettava myös ruoanvalmistuksen ja työn rationalisointi. Työyhteisön sosiaalisella verkostolla on myös vaikutus yksilön osaamiseen. Sosiaalista verkostoa ovat työyhteisö, muut kansalliset ja kansainväliset kollegat sekä yhteistyö muun muassa elintarviketeollisuuden ja laitevalmistajien kanssa. Työyhteisön on oltava toimiva ja osaava, joka sitoutuu joukkueena tehtäväänsä ja jolla on omia tavoitteita, joukkuehenkeä sekä paineensietokykyä. Ryhmän on osattava hyödyntää toiminnassaan yksilöllistä ja erilaista osaamista, jaettava kokemuksia, oppia kokemuksista ja palautteesta. Ruokatrendien seuraaminen ja ruoka-
kulttuurin kehittäminen ovat myös osaamisen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. (Turpeinen 2009, 92–97.)

Työntekijöiltä edellytetään työelämässä tehokkuutta. Tehokkaasti työskennelläkseen työntekijän tulee osata organisoida työnsä ja työaikansa. Erilaisista työtehtävistä selvi-
tymisessä auttavat henkilön omat henkilökohtaiset valmiudet ja kyky tunnistaa niitä itsessä, sekä muissa työyhteisön jäsenissä. Motivoituneisuus, positiivisuus, kyky itsenäiseen työskentelyyn ja palautteen vastaanottaminen ja hyödyntäminen auttavat selviyty-

mään erilaisissa tehtävissä. Ongelmanratkaisutaito ja analyyttisyys kehittyvät kokemuksen myötä. (Turpeinen 2009, 29.)

2.2 Sitoutuminen

Miksi kokit vaihtavat työpaikkaa niin usein?

Henkilö sitoutuu työhönsä kokonaisvaltaisesti, jos hän kokee työnsä arvokkaaksi. Aito sitoutuminen on tunnepohjaista ja se kuvastaa henkilön uskomusta työn arvoihin, päämääriin ja tavoitteisiin. Organisaatioon sitoutuminen voi tarkoittaa henkilön kokonaisvaltaista sitoutumista niin, ettei hänellä jää aikaa esimerkiksi harrastuksille (Turpeinen 2009, 36–37.) Asenteellinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön voimakasta sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Henkilö haluaa pysyä organisaation jäsenenä ja käyttäytyä organisaation arvojen mukaisesti (Saloheimo 2004 teoksessa Turpeinen 2009, 37). Spontaanis-ekspressiivistä sitoutumista edistävät luovan ja innovatiivisen ongelmanratkaisuun kannustaminen, kiinnostavat tehtävät ja joustava sääntö rakenne. Moraalinen sitoutuminen on sitoutumisen kehittynein taso, jolloin henkilö pyrkii tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Hän kuvaa yleisimmin työtään kutsumukseksi ja elämäntehtäväksi (Saloheimo 2004 teoksessa Turpeinen 2009, 38.) Luovat osaajat arvostavat työtään ja heidän osaamisensa on määrätietoisesti työskentelyn ja opiskelun tulosta. He pyrkivät tekemään sitä, mitä todella haluavat tehdä (Huuhka 2010, 79).

Työhön sitoutuminen kuvastaa työn merkitystä henkilön itsetunnolle. Jos työ tarjoaa tyydytystä ja autonomiaa, sitoutuminen syvenee. Työntekijän vahva sitoutuminen näkyy organisaatiossa kannattavana toimintana. Vahvan sitoutumisen myötä henkilö määrittelee myös identiteettiänsä työnsä ja ammattiroolinsa kautta. Sitoutunut työntekijä käyttää työssään kekseliäisyyttään, arvostelukykyään ja tekee itsenäisiä päätöksiä. (Turpeinen 2009, 38.) Työhön sitoutumisen edellytys on sisäinen motivaatio, jonka kulmakivi on sosiaalinen yhteenkuuluvuus. Ihmisillä on luontainen tarve kuulua sosiaalisiin ryhmiin (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 140.) Turpeisen (2009, 38) tutkimuksessa Aro (2001, 23–24) kuvaa myös liian korkealle asetettuja tavoitteita, jotka voivat aiheuttaa turhautumista. Turhautumisella on negatiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Ylisitoutuminen taas voi johtaa uupumiseen ja henkiseen ja fyysiseen romahtamiseen. Si-

toutumisen vaaratekijä on työssä uupuminen ja loppuun palaminen (Turpeinen 2009, 155).

Menestyvässä organisaatiossa henkilöt ovat sitoutuneet organisaatioon, työtovereihin sekä asiakkaiden muodostamiin ryhmiin. Ryhmään sitoutumisessa ei välttämättä ole kyse sitoutumisesta koko organisaatioon, vaan se on sitoutumista sosiaalsiin suhteisiin, joko kaikkiin tai vain osaan henkilöistä. (Morrow 1993 teoksessa Turpeinen 2009, 39.)

Jos organisaation työtehtävät ovat mekaanisia ja ammatilliset laatuvaatimukset matalia, voidaan organisaation jäsenet korvata uusilla suhteellisen nopeasti. Mikäli yrityksen menestyminen perustuu henkilöstön pysyvyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, tarvitaan vahvasti sitoutuneita henkilöitä (Turpeinen 2009, 39; Jokivuori 2002, 11.) Työntekijöiden sitoutuminen on yhteydessä henkilöstöjohtamiseen. Organisaatiossa toimivien ihmisten valinta ja rekrytointi, motivointi, kehittäminen ja palkitseminen ovat sitoutumista tavoittelevassa henkilöstöjohtamisessa tärkeitä pääpisteitä. Sitoutumisen ylläpitämiseksi on huolehdittava henkilöstön koulutuksesta ja urakehityksestä, työntekijöiden motivoimisesta, kehittämisestä ja palkitsemisesta. (Turpeinen 2009, 39; Jokivuori 2002, 11.) Sitouttaminen ja motivoiminen eivät kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen vastuulla. Sosiaalinen ympäristö on se joka synnyttää motivaation ja joko vahvistaa tai heikentää sitä (Jaakkola ym. 2006, 141.)

Turpeinen (2009) kuvaa tutkimuksessaan huippuosaajien sitoutumista ymmärtävällä sitoutumisella, jolla hän tarkoittaa sitä, ettei osaaminen rakennu osaajassa pelkästään yksilönä, vaan osaamisen rakentumiseen tarvitaan myös työympäristöä, sen toimintarakenteita ja toimintakulttuuria. Osaajan on oltava sitoutunut sekä itsensä, että työnsä kehittämiseen. Sitoutuminen on kiinnittymistä omaan työhön sekä työnsä ja työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen. Ymmärtävä sitoutuminen kuvastaa nimenomaan huippuosaajille kehittynyttä sitoutumisen tasoa. Ymmärtävässä sitoutumisessa yksilö liittyy yhteen oman persoonallisen toimintatavan kautta olemassa olevat tietorakenteet ja tekemisen osaamisen, kompetenssin, työskentely-ympäristön ja – organisaation. Ymmärtävä sitoutuminen tarkoittaa huippuosaajan tapauksessa kokonaisvaltaista työn ja ammatin sekä ammattialan ja ruokakulttuurin kehittämisen vaatimusten sisäistämistä ja kehittämistä. (Turpeinen 2009, 105–107).

2.3 Aistitieto

Kuinka hallita erilaisia aistikäsityksiä?

Ruoan laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat Turpeisen (2009, 99) määritelmien mukaan ravitsevuus, turvallisuus ja aistittavuus. Ravitsevuus tarkoittaa, että ruoan on täytettävä fysiologiset tarpeet. Turvallisuus tarkoittaa, että ruoassa ei saa olla haitallisia mikrobeja tai muita terveydellisiä riskejä. Aistittavuus tarkoittaa, että ruoan on oltava myös nautittavaa ja sen on tarjottava nautittavia elämyksiä. (Turpeinen 2009, teoksessa Tuorila 1997, 19–30.) Aistien kautta tapahtuva laadun arviointi on olennainen osa laadunvarmistusta (Turpeinen 2009, 36).

Kokonaislaadun kannalta erityisen vaativa ja tärkeä vaihe on ruoka-annoksen viimeistely. Laadunvarmistus on aistinvaraista arviointia. Viimeistelyssä on mestareiden kerto-
man mukaan kyse koristelusta, liikkeestä, muodoista, suutuntumasta, tuoksusta, visuaalisuudesta, väreistä, astioista, tarjolle panosta ja elementtien yhteensopivuudesta. Laadun hallinnassa prosessin viimeisin vaihe on päätös siitä, saako annos hyväksymispäätöksen, vai ei. Laadunhallinnan kokonaisprosessin hallinta edellyttää osaajalta kykyä käyttää eri aisteja hyväksi, sekä aistien kautta saadun tiedon käsittelyä ja hyödyntämistä tekemisen eri vaiheissa. Aistitieto kehittyy kokemuksen myötä. ”Tiedon integroiminen käytäntöön edellyttää pitkäjänteistä työtä ja oppimista, laajaa kokemusta, aihealueen syvää ymmärrystä, automaattisia toimintarutiineja sekä toiminnan metakognitiivista kontrollia ja säätelyä”. Se, kuinka hyvin osaaja hallitsee ruokatuotannon prosessien eri vaiheita kuvastaa osaajan työtahtista osaamista. Aistitieto kehittyy ruokatuotantoprosessien hallinnan myötä ja aistitiedon käyttö on osa itsensä kehittämisen edellyttävää ymmärtävää sitoutumista, kuten Turpeinen on tutkimuksessaan huippuosaajaksi kehittymisen vaiheita kuvaillut (Turpeinen 2009, 103–105.)

Huippuosaamisen kulmakivi on aistitieto. Laadun analysoinnissa eri aistit osallistuvat havainnointiin. Aistimus, aistipiirien kehittyminen ja toiminnan merkitys ovat tärkeitä kokin työssä. Aistitieto rakentuu haju-, näkö-, maku-, tunto- ja kuuloaistimuksista, joita osaajan on osattava käyttää valmistusprosessin eri vaiheissa. (Turpeinen, 2009, 99–102.) Kokilla on oltava sekä taitoa että näkemystä, kun hän päättää tasapainosta, mausteista,

rakenteesta ja jopa ihanteellisesta kypsennyslämpötilasta, sanoo Shaun Hill (teoksessa Norman 2007, 72). Keittiön johtajan on osattava huomioida suunnittelussa koko ruokatuotantoprosessi, asiakkaat, toimintaympäristö ja esteettisyys. Annoksen suunnittelu on annoksen loppulaadun kannalta merkityksellisin vaihe. Suunnittelussa syntyvät kaikki lopputuotteesta aistittavat elementit. Valmistusprosessi on hyvän suunnitelman toteuttamista. Teknisen osaamisen lisäksi annoksen valmistuksessa korostuu visuaalisuus ja suorituksen aikainen reflektio. (Turpeinen, 2009, 99–102.)

2.4 Johtajan osaaminen

Jotta paras mahdollinen laatu olisi keittiöjoukkueelta odotettavissa oleva tulos, on joukkueen johtajan ja johtajien oltava taidollisesti monitasoisia osaajia. Ammattitaitoinen johtaja omaa konkreettisia taitoja, kuten tekemisen taito sekä monimutkaisia taitoja, kuten ruoanvalmistuksen ilmiöiden tunnistaminen. Johtajan perustaitoja ovat työn tekemisessä tarvittavat tekniset ja motoriset taidot sekä kognitiiviset, metakognitiiviset ja itsesääätelytaidot. (Turpeinen 2009, 162–163.) Myös hyvät vuorovaikutustaidot, oppimisen taidot sekä taito kehittää itseä, työtä ja koko työyhteisöä ovat osa keittiön johtajan osaamista. Hänen osaamisaluettaan ovat myös tekemisessä läsnä olevat visuaaliset, kinesteettis-takilliset sekä haju- ja makuaistien kautta välittyvät äänettömät vihjeet, sekä kuuloaistin kautta verbaaliset ja muut työympäristöstä välittyvät vihjeet. (Turpeinen 2009, 162–163.)

Keittiön johtajan työtehtäviin sisältyy erilaisia suunnittelua vaativia työtehtäviä, kuten ruokatuotantoprosessien suunnittelua, tuotesuunnittelua, ruokalistojen ja yksittäisten annosten suunnittelua sekä työnjohtamisen suunnittelua. Suunnittelua edistävät kokemuksen kautta saatu tiedollinen ja taidollinen osaaminen, kokemuksen kriittinen tarkastelu sekä vuorovaikutus eri toimintaympäristöjen kanssa. (Turpeinen 2009, 98–102.) Johtajan kyky reflektoida mennyttä ja visioida tulevaa on toimivan työyhteisön kannalta tärkeää, sillä vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, on merkitystä mitä ajattelemme ja uskomme sen olevan (Huuhka 2010, 170). Teknisen osaamisen lisäksi valmistuksessa tärkeää on visuaalisuus sekä suorituksen aikainen reflektio. Valmistaminen on käytännössä hyvän suunnitelman toteuttamista. (Turpeinen 2009, 98–102.)

Eräs Turpeisen haastattelema keittiömestari kuvailee aikaan liittyvän reflektiivisen oppimisen ja johtamisen haasteellisuutta seuraavasti: ”...ja samalla kun teet itse sitä ruokaa, niin pitää osata johtaa koko prosessia ja tekijäorkesteria”. Keittiön johtajan on reagoitava nopeasti muuttuviin tilanteisiin ja pystyttävä yhtä aikaa suoritus- ja työnjohtotason tehtäviin sekä laadun tarkkailuun. Turpeinen rinnastaa työtahtisen osaamisen keittiön johtajalle kehittyneeseen osaamiseen, jolloin johtajan on kyettävä toimimaan sekä kokkina että joukkueen johtajana yhtä aikaa (2009, 90–92).

Vuorovaikutus- ja viestintä taidot ovat tärkeitä työelämässä vaadittavia osaamisen alueita, erityisesti ihmisten johtamisessa. Johtamistaitoinen henkilö osaa johtaa ja delegoida, sekä organisoida ja suunnitella. Innovaatioiden ja muutosten hallinta vaativat luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus ja innovatiivisuus mahdollistavat uusien aloitteiden tekemisen ja olemassa olevien käytänteiden muuttamisen. Kokonaisuuksien hahmottaminen vaatii informaation hankintaa ja sen hyödyntämistä. Visiointikyky on eri asioiden monipuolista huomioimista ja erilaisten vaihtoehtojen tarkastelua. (Turpeinen 2009, 29.) Visionäärinen johtaja osaa luoda inspiroivan tavoitteen ja saa työntekijät sitoutumaan (Huuhka 2010, 98.)

Balazs (2002 teoksessa Turpeinen 2009, 53) on tutkinut keittiömestarin johtajuutta organisaatioissa, joita pidetään esimerkillisinä omalla alallaan, Ranskan parhaissa ravintoloissa. Tutkimuksessa on pieni joukko ravintoloita, jotka on listattu Guide Michelin -oppaassa maailman parhaiksi ravintoloiksi. Balazs tutkii näiden menestystä saavuttaneiden ravintoloiden keittiömestareiden käyttämiä johtajuuden rooleja, joita hän toteaa olevan kaksi. Keittiömestarin roolit ovat karismaattinen ja arkkitehtuurinen rooli. ”Keittiömestari asettaa päämääriä, kehittää toimivia strategioita, luo organisaation kulttuuria, motivoi, luo erittäin sitoutuneen, rooleissaan ja taidoissaan joustavan työvoiman, joka omaa niin korkean ammattitaidon, että se luo laadukkaimman ja kaltaisensa organisaation maailmassa”.

Turpeinen esittelee myös Durand, Monin ja Raon (2002) tekemästä tutkimuksesta Michelin tähden merkitystä ravintolalle. Tutkijat painottavat, että keittiömestareiden innovaatio ja dynaaminen kyky on kulmakivi, kun ravintola saa Michelin tähden. (Turpeinen 2009, 53.) Marko Koskinen tutkii opinnäytetyössään Michelin tähtien merkitystä

ravintoloitsijoille. Opinnäytetyötään varten Koskinen on haastatellut neljää suomalaista ravintoloitsijaa, jotka ovat ansainneet Michelin tähden tai tähtiä ravintolalleen. Koskinen tutkimuksesta käy ilmi, että ravintoloitsijat pitävät Michelin järjestelmää eräänlaisena laatustandardina, käsityön ja laadun mittarina. (Koskinen 2012, 31.) Koskisen haastatteleman ravintoloitsijan kommentaasta käy myös ilmi tasaisenlaadun ylläpitämisen haasteellisuus. Eräs haastatelluista on sitä mieltä, että standardin voi oppia kuka tahansa, mutta saavutetun standardin ylläpitäminen pitkäkestoisesti ja työn tekeminen joka päivä samalla tavalla on vaikeaa (Koskinen 2012, 35).

3 Laadun johtaminen

Keittiön toiminta on kokonaisuutena kompleksinen ja elää jatkuvassa muutoksessa. Kuinka hallita tätä kokonaisuutta niin, että tuloksena on paras mahdollinen laatu, joka pysyy tasalaatuisena?

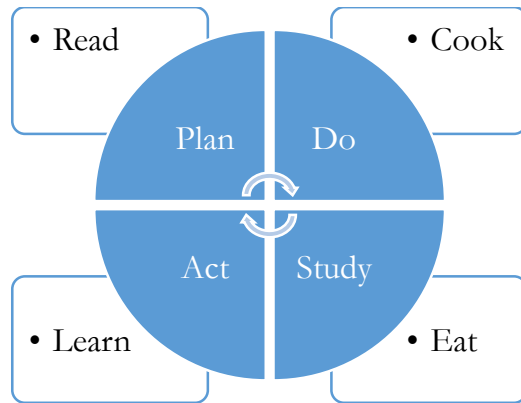
Tässä osassa työtä perehdytään Michael Basketten (2001) kirjoittamaan keittiön laadunjohtamisen teoriaan. Baskette vertaa teoksessaan kahden erilaisen johtamistekniikan eroavaisuuksia ja vaikutuksia työn tulokseen eli laatuun. Nämä kaksi keittiön johtamisen tyyliä ovat johtaminen ja johtajuus. Johtamisen Baskette rinnastaa hierarkkiseen pelkojohtamiseen ja johtajuuden sitouttavaan vertikaaliseen johtamiseen. Koska kokemukseni mukaan tasainen laatu syntyy johtajuuden keinoin, esittelen Basketten teoriaa laadunjohtamisesta ravintolassa.

Laadunhallinta keittiössä on suunnitelma onnistumisesta ja halu kehittyä. Tämä tekee eron tavanomaisen yrityksen ja laadulle omistautuneen yrityksen välille (Baskette 2001, 219). Laadun johtaja keskittyy tuotannon prosessien hallintaan. Keittiön johtaja purkaa kaiken keittiötoiminnan hierarkkisiksi osiksi, joita hän kehittää ja johtaa jatkuvasti. Näiden hierarkkisten oikein johdettujen osien kokonaisuudesta syntyy laatu. Täydellinen laadunhallinta osallistaa kaikki henkilöt laadun toteuttamiseen ja sen jatkuvaan parantamiseen. (Baskette 2001, 218.)

3.1 Muutoksen olemassaolo

Kuinka ehtiä vaikuttamaan kaikkeen keittiössä tapahtuvaan?

Suunnitelmallisen johtamisen positiiviset tulokset eivät näy keittiötoiminnassa hetkessä. Silloin, kun kokee onnistuneensa ja saavuttaneensa jotain, on aloitettava kehittämisprosessi alusta. Tätä loputonta jatkumoa voidaan kutsua pysyväksi muutokseksi. Muutosta ja sen välttämättömyyttä kuvastaa Shewhartsin kierto ja keittiömestari Norman Van Akenin käsitys ikuisesta oppimisesta (Baskette 2001, 14–43.)



Kuvio 1. Shewhartsin kierto laadun hallinnassa yhdistettynä Norman Van Akenin käsitukseen ikuisesta oppimisesta (Baskette 2001, 14–43).

Näin ollen minkä tahansa halutun tuloksen, esimerkiksi laadun, saavuttaminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Suunnitelmallinen johtaminen ei ole kokonaisuus, jonka voi kerralla valjastaa käytäntöön. Keittiö on kiireinen ympäristö, jossa tuloksellisin tapa vaikuttaa, on määritellä kehittämispisteet, priorisoida ne ja alkaa työskennellä niiden parissa yksi kerrallaan. Prosessi on se, jota tulisi arvioida, testata ja muuttaa. Valmiiksi heikon ja tuottamattoman prosessin ylikuormittaminen pintapuolisilla päämäärillä vaikuttaa laatuun negatiivisesti. Laadun on oltava ensisijainen prioriteetti. (Baskette 2001, 60–70.) Muutoksen toimeenpanovaiheet ovat usein johtamisen heikon kohta. Toimeenpanovaihe ei ole inspiroiva eikä teoreettisesti haastava, kuten esimerkiksi suunnittelu vaihe, vaan kovaa käytännön työtä edellyttävä toimenpide. Toimeenpanovaiheen haaste on myös muutosvastarinta, mikäli johto ei kiinnitä huomiota tiedonkulkuun ja kommunikointiin. Muutostilanteissa toimimisen haasteellisuutta kuvastaa Huuhkan (2010, 154) määrittelemät johtajalta vaadittavat ominaisuudet. Johtajan tulee olla motivoitunut ja sitoutunut visionäärinen johtaja, jolla on vahva ja vakaa persoonallisuus, terve itseluottamus ja erinomaiset ihmissuhdetaidot. Johtajan on kyettävä hahmottamaan asiakokonaisuuksia, inspiroimaan, virittämään aloitteellisuutta sekä johtamaan vanhojen käytäntöjen muuttamista. (Huuhka 2010, 154.)

Kaikki työntekijät tulee velvoittaa laadun suunnittelemiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Organisaation muutos tulee toteuttaa virallisesti ja kommunikoiden koko henkilökunnan kanssa. Laadun parantamisjoukkue on valtuutettava tarkastelemaan ja reflektoidaan kaikkia keittiötoiminnan prosesseja. Heidän ehdotustensa tulee päästä kuulluiksi ja kokeiluiksi. Parempaan asiakkaalle todentuneeseen laatuun päästään painottamalla

muutoksen tarvetta. Jokainen prosessi tulee tutkia. Työntekijä saadaan suorittamaan työ kunnolla työnjohtamisen keinoin. Johtajat voivat määrittää mitä työntekijät tekevät ja milloin. Pelkkä työn johtaminen ei kannusta työntekijää jatkuvasti parantamaan tai haasta vaatimaan laatua. (Baskette 2001, 63–64.)

3.2 Tavoitteet ja motivointi

Unelma on yläkäsite ja strategiat keinoja, joiden avulla edetään kohti päämäärää. Strategioiden sisälle luodaan pienempiä konkreettisia tavoitteita, jotka toimivat pysähdyspaikkoina, joissa voi hetken levähtää. Tavoite luo järjestystä tietoisuuteen ja arkeen lisäten samalla elämänhallinnan tunnetta. Visio on aluksi vain tekijänsä tai tekijöidensä mielikuvissa. Voimakas päämäärän ajattelu lisää voimavaroja, mielikuva päämäärästä synnyttää mielihyvätunteita ja saavat ihmiset tekemään ja toimimaan. Vaikka päämäärän ja nykyhetken välillä on iso kuilu, voimakas halu ja tahto saavat ihmisen ponnistelemaan tuon kuilun toiselle puolelle. Motivaation syntytekijöitä on tieto siitä mitä halutaan ja mikä on päämäärä. Mitä selkeämpi on käsitys osatavoitteista, sitä enemmän visio halutaan saavuttaa. Mitä enemmän ajattelemme tulevaisuutemme päämääriä, sitä korkeampi on motivaatiomme. (Jaakkola ym. 2006, 207–208)

Tavoite määritellään yleensä jonkin tehtävän tai standardin saavuttamiseksi tai tekemiseksi tiettyjen laatuvaatimusten mukaan, yleensä rajoitetun ajan kuluessa. Päämäärät joihin pyrimme, saavat meidät käyttäytymään tavoitteen vaatimalla tavalla. Päämäärät, haaveemme, tavoitteemme tai visiomme voivat siis ohjata voimakkaastikin käyttäytymistämme. Tavoitteilla on vaikutus käyttäytymiseemme ja sitä kautta myös kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. Tavoitteenasettelu on tehokas apuväline sisäisen motivaation edistäjänä. Tavoitteenasettelua voidaan käyttää systemaattisesti työsuoritusten parantamiseen. Tavoitteet tekevät toimistamme laadukkaampia, koska ne edesauttavat yrittämistä. Tavoitteiden asettaminen vaikuttaa käyttäytymiseemme myös siten, että ne saavat meidät sitoutumaan tehtävään pidemmäksi aikaa kuin tehtävään, jota kohtaan ei ole asetettu erityistä tavoitetta. Tavoitteet auttavat myös käyttämään uusia oppimisstrategioita sekä kehittämään suoritusstrategioita. (Jaakkola ym. 2006, 209–211)

Tavoitteenasettelusta voidaan puhua prosessina, joka sisältää tavoitteiden asettamisen, arvioinnin, uudelleen asettamisen ja myös koko prosessin arvioimisen. Jaakkola ym. (2006, 211–212) ovat määritelleet kolme tavoitteenasettelunmuotoa tulos-, suoritus- ja prosessitavoitteet. Prosessitavoitteet ovat vaikeammin mitattavissa, kuin lopputulos- ja suoritustavoitteet. Työntekijä pystyy kontrolloimaan omia prosessitavoitteitaan, jotka liittyvät itse suorituksiin ja nimenomaan laadukkaaseen tekemiseen. Tavoitteiden tulee olla myönteisiä, konkreettisia ja realistisia. Tavoitteen tulee olla täsmällinen ja selkeä, jotta se olisi ymmärrettävä. On tärkeää, että työntekijä itse asettaisi omat tavoitteensa, jotta ne olisivat haastavia ja realistisia. Haastavat ja realistiset tavoitteet saavat työntekijän motivoitumaan paremmin verrattuna liian helppoon tai vaikeaan tavoitteeseen. Tavoitteiden tulee edetä ja muuttua koko prosessin ajan. Tavoitteiden on oltava sitovia ja henkilökohtaiset tavoitteet määriteltynä niin, että ne ovat omilla keinoilla ja ratkaisulla saavutettavissa. Tavoitteiden asetteluun kuuluu myös arviointi, tarvittaessa tavoitteiden muokkaaminen tai kokonaan muuttaminen. Jos prosessia ei jatkuvasti arvioida, siitä ei muodostu tehokasta motivaation ja suorituksen parantamisen apuvälinettä. Jos tavoitteista ja tavoiteprosesseista annettava palaute on tehtäväsuuntautunutta, positiivista ja työntekijän suorituksesta tietoa antavaa, mahdollistuu työntekijän sisäisen motivaation löytäminen. Esimiehen tulisi auttaa positiivisella tavalla työntekijää kehittämään suoritustekniikkaansa. Yksi yleisimpiä ongelmia tavoitteen asettelussa on työntekijän yksilöllisyyden ja persoonallisuuden unohtaminen. (Jaakkola ym. 2006, 212–221.)

3.3 Vastuun jakaminen

Kuinka saada jokainen työntekijä välittämään oman työnsä laadusta?

Tarkastamisen ja seuraamisen sijaan, laatu tulisi rakentaa itse tuotteeseen alunalkujaan. Vastaavien kokkien on tapana toimia linja tarkastajina, jotka maistelevat tuotoksia jo ennen kuin kokki saa työnsä valmiiksi. Kun tarkastamisesta on tullut osa käytäntöä, jonka tarkoituksena on ehkäistä puutteita ja epätäydellisyyksiä resepteissä ja valmistustavoissa, kokit eivät ota vastuuta laadun tuottamisessa. Kokit saattavat olla myös vastahakoisia kritisemaan omaa työnjälkeään ja saattavat piilotella tai kiirehtiä heikkolaatuisten tuotteiden lähettämistä ruokailusaliin. Linja tarkastajina toimivat esimiehet saattavat helposti ryhtyä syyttämään kokkia työskentelystä tai tuotteen huonosta laadusta. Jokai-

sen kokin tulisi olla itse oma linjatarkastajansa. Heillä on tieto ja taito, jonka avulla arvioida omia tuotoksiaan perustuen asetettuun laatutasoon. Heidän tulisi itse osata päättää voiko tuotetta lähettää eteenpäin vai tulisiko sille tehdä vielä jotain. Jotta työntekijästä tulisi itseohjautuva, hänet täytyy päämäärätietoisesti opettaa siihen. Koulutettu työntekijä, jolla on vastuu arvostella tuottamaansa laatua, kasvaa loppujen lopuksi itse parhaaksi työnsä kritisoijaksi. Omaa työskentelyn arvostelemisen opettaminen yhdistettynä ylepyden ilmapiiriin kannustaa työntekijää ponnistelemaan kehityksen eteen. Kokkien kehittäessä työnsä laatua näkyvät vaikutukset välittömästi heidän omanarvontuntonsa, saaden heidät motivoituneiksi ja uskollisiksi työntekijöiksi. (Baskette 2001, 64.)

Luova asiantuntijaorganisaatio toimii henkilöstönsä osaamisen varassa. Motivaatio, sitoutuminen ja työssä viihtyminen ovat kriittisen tärkeitä perusedellytyksiä luovan organisaation menestykselle. Luovat asiantuntija-osaajat arvostavat palkkaakin enemmän kiinnostavia, haasteellisia työtehtäviä ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Työn itsessään on oltava tyydytystä antavaa. Mikäli luovan osaajan toimenkuva ja tehtävä eivät tarjoa hänelle riittävää haastetta, hän hakeutuu muualle. Johtajan keskeisin haaste innostamisessa, motivoimisessa ja sitouttamisessa on kuinka saada heidät itse haluamaan osaamisensa antamista organisaatiolle. Vain motivoitunut osaaja haluaa itse panna työhönsä ja vastata siitä. Motivointi on siis olennainen teko pyrittäessä sitouttamaan luovia osaajia työyhteisöön. Itsenäisten, arvonsa tuntevien ja lahjakkaiden ihmisten motivoiminen on vaativaa. Miten motivoida ja sitouttaa luova osaaja? Parhaat luovat osaajat ja asiantuntijat saadaan sitoutumaan, kun he saavat tehdä mielenkiintoista ja arvostettua työtä kannustavassa ympäristössä. Motivaation kannalta olennaisen tärkeä tekijä on luottamus. Erityisesti luovissa organisaatioissa lahjakkaimmatkin luovat ihmiset ovat epävarmoja, liian itsekriittisiä ja liian herkkiä kritiikille. Tästä johtuen johtajan luottamus, rohkaisu ja kannustus koetaan arvokkaaksi. (Huuhka 2010, 144–146)

Kun pyritään sitouttamaan henkilöstö ja halutaan ihmisten ottavan vastuuta työyhteisössään, erittäin hyviä johtamisen keinoja ovat voimaannuttaminen ja psykologinen valtuutus. Voimaannuttaminen tarkoittaa auktoriteetin ja vallan tai voiman ja luottamuksen antamista jollekin. Kun johtaja välittää henkilöstölleen merkittävyyden, pätevyyden, yhteisyyden ja työstä iloitsemisen osatekijät, hän voimaannuttaa henkilöstönsä ja syntyy psykologinen valtuutus. Psykologisen valtuutuksen onnistuessa työyhteisöön

syntyy inspiroitunut tahtotila ja yhteishenki, parhaimmillaan intohimo täydelliseen suoritukseen ja halu ylittää itsensä. Huuhka (2010, 148) yhdistää kvanttijohtajuuden filosofian voimaannuttavaan johtamistoimintaan, jossa painottuu luottamus, yhteistyö ja empaattisuus, delegoitu kontrollointi ja joustavuus sekä tietoisuus toimintaympäristön jatkuvasta muutoksesta ja epävarmuudesta.

Oli uusi työntekijä tai esimies kuin kokenut tahansa, hänellä menee aikansa totuttautua ja oppia keittiön kulttuuri ja sen toimintatavat. Uusi työntekijä vertaa aikaisemmin oppimaansa ja rutiinejansa uuden työpaikan erilaisiin säännönmukaisuuksiin. Aikaisemmin opitut reseptit ja tavat toimia korvaantuvat uusilla, toiminnalliset vastuualueet eroavat ja uudenlaisen johtamisen tapa tulee oppia. Kun työssäoppiminen on hyvin suunniteltua, tapahtuu uuden työntekijän joukkoon tuleminen joustavammin. Yleensä uudet työntekijät laitetaan suoraan linjastoon ja heiltä odotetaan vastuualueillansa suoriutumista pohjautuen heidän aikaisempaan osaamiseensa. Tämä tapa asettaa uusi työntekijä kyky ja sietokyky kokeeseen, on lyhyen aikajänteen ratkaisu pitkäaikaiseen ongelmaan, työntekijöiden lähtemiseen. Uutta henkilöä rekrytoidessa esimiehellä tulisi olla ihmissuhdetaitoja ja kyky johtaa henkilöitä. (Baskette 2001, 66–67.)

Yksilöiden tulee ymmärtää, miten heidän työnsä liittyy kokonaisuuteen ja miten he voivat omalla panoksellaan vaikuttaa syntyvään laatuun. Prosessien läpikäynti ja sen asian korostaminen, että prosessin tulos riippuu sen heikoimman lenkin tuloksesta, on asenne kasvatuksen kannalta tarpeellista. Yksilön rooliin laadun tuottamisessa sisältyy kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä. Laatu tarkoittaa virheistä oppimista. Virheet analysoidaan ja prosessia tai menetelmiä kehitetään toistumisen välttämiseksi paitsi virheen tekijän myös muun organisaation osalta. (Lecklin 2002, 237.) Työntekijät saadaan itseohjautuviksi yleensä, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen. Itsenäisen toiminnan edellytyksenä on, että henkilöllä on riittävä osaaminen ja valtuudet tehdä päätöksiä. Valtuuksien antaminen on yleensä merkittävä motivaatiotekijä ja positiivisen ilmapiirin luoja. Kun työntekijälle annetaan valta tehdä itsenäisiä päätöksiä, on niihin sidottava vastuu. Se voidaan toteuttaa esimerkiksi asettamalla tavoitteet, joita seurataan laatumittareiden avulla. Järjestelmä tulee rakentaa siten, että virheiden pelko ei estä riskinottoa vaan kannustaa itsenäiseen toimintaan. Muutos on pysyvää. Henkilöstöä palkattaessa tulee kiinnittää huomiota muutosvalmiuteen. Oppi-

mishalukkuus, yhteistyökyky, aloitteellisuus ja innovatiivisuus ovat ammattitaidon lisäksi tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia. (Lecklin 2002, 239–241.)

Kun ruoan ja palvelun huippulaatu ovat yrityksen ensisijaisia päämääriä, on myös työympäristön laadun oltava taattu. Kun työntekijät on koulutettu asianmukaisesti, heitä on sopivasti ja moraali on korkea, laatu on odotettavissa oleva tulos. Esimiehiä ja työntekijöitä tulisi kohdella kuin osakkeenomistajia, joille jaetaan etuja, jolloin he ottavat omistajuutta omakseen, ylpeyttä sekä uskollisuutta siihen mitä ylin johto koskaan keksii vaatia. (Baskette 2001, 72–73.)

3.4 Johtajuus

Voin kokemukseni ja Basketten teorian perusteella todeta, että omistajavetoisista ravintoloista löytyy johtajuutta. Kokemusta ja tietämystäni kuvatakseni mainitsen esimerkeinä nykyisen työpaikkani, sekä tutkimusjakson aikaisen ravintolan omistajat. Molemissa ravintoloissa omistajat olivat ja ovat näkyvästi toiminnassa mukana. Omistajien läsnäolo ravintoloiden toiminnassa käy ilmi myös tutkimuksen aineistoa esittelevässä osiossa. Baskette (2001) vertaa johtajuutta omistajuuteen. Omistajilla on henkilökohtainen kiinnostus heidän omasta liiketoiminnastaan. Heidän mielenkiintonsa ei kohdistu pelkästään taloudellisiin seikkoihin, vaan myös maineeseen. Yrityksen menestyminen kertoo suoraan heidän omasta kyvystään menestyä ja tulla tunnetuksi kyvykkäänä yrittäjänä. Yrityksen epäonnistuminen todistaa omistajien kyvyttömyyden kohdata markkina-alueen paineita ja ymmärtää sen muutoksia. Tästä johtuen, omistajien tulisi aina ylläpitää korkeaa näkyvyyttä heidän toiminnassaan. Omistajat käyttävät suunnattoman määrän aikaa yrityksessä, tavatessa vieraitaan, ohjatessa henkilökuntaa ja ohjatessaan työjohtajiaan työhönsä. Omistajista tulee yrityksen menestyksen perusta. Omistajien poissaollessa, johtajuus tulee opettaa johdolle ja henkilökunnalle. Omistajan ylpeys ja kunnioitus omaa henkilökohtaista mainettaan kohtaan voidaan valaa toimintaan, kun johtajuus on valettu johdon ja avainhenkilöiden pariin. Johtajuus on heijastus moninkertaisesta käyttäytymisominaisuuksista jotka valjastetaan motivaatiota ja inspiraatiota kohti. Nämä ominaisuudet koostuvat moraalien rakennuksen ymmärtämisestä, energioiden kääntämisestä kohti menestystä, sekä joukkueen yhteenkuuluvuuden tunteesta. (Baskette 2001, 67.)

Johtajuutta on hyvä ihmiskäsitys ja hyvät vuorovaikutustaidot. Johtamisfilosofiakseen johtajuuden omaksunut henkilö on ymmärtäväinen, kannustava ja innostava. Hän näkee potentiaalia jokaisessa yksilössä ja osaa nostaa yksilöstä esiin hänen parhaat ominaisuutensa, jotka voidaan hyödyntää työtehtävien tekemisessä. Johtajuutta kuvaa hyvin käsite johtaja on ihminen ihmisille (Huuhka 2010, 183).

Keittiöiden johtajat, jotka ovat ansainneet työntekijöidensä arvostuksen osaavat kääntää tämän kunnioituksen uskollisuudeksi yritystä kohtaan. Johtajuus voi esiintyä synnynnäisenä luonteenpiirteenä joissakin yksilöissä, mutta voi olla myös opittavissa muilta. Pelko estää työntekijää toimimasta tuotteliaasti. Työn menettämisen pelko, pelko kostamisesta ja pelko häpäistyksestä tulemisesta ovat kaikki haitallisia elementtejä, jotka kertovat köyhästi johdetusta yrityksestä. Joidenkin johtajien tarkoitus on motivoida pelon avulla. He huutavat ja kritisoivat työntekijää avoimesti nopeuttaakseen heidän työskentelyään. He käyttävät militaristista johtamistaktiikkaa varmistaakseen tuotosten vastaavan yrityksen laatuvaatimuksiin. Näiden johtamismenetelmien käyttäminen on lyhytjänteistä ja synnyttää työntekijässä puolustautumistarpeen, joka näkyy työskentelyssä sotilaallisenä kuuliaisuutena. Heti, kun pelko on poissa astuvat esiin tyytymättömyys ja välinpitämättömyys. Kaikki työntekijät eivät alistu tällaisten johtamismenetelmien alaisuuteen ja jättävät yrityksen. Työpaikan menettämisen pelko ei ole niin suuri kuin itsearvostuksen ja kunnioituksen tunne. He, jotka jäävät, hyväksyvät nämä johtamistekniikat, olettaen tämän olevan vain johtajan tapa pyrkiä täydellisyyteen. Nämä työntekijät voivat olla motivoituneita työskentelemään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Yrityksissä, joissa pelkoa käytetään motivointi keinona, tavoitteita ei saavuteta koskaan. Ajan saatossa innostus katoaa ja pelko nuhdelluksi tulemisesta syö työntekijän tekemän työn laatua ja tehokkuutta. (Baskette 2001, 68.) Kun pelko johtaminen korvataan hyvän työn tunnustamisella ja työnohjaamiseen otetaan kannustava rooli kurinpidollisen roolin sijaan, voivat sekä johtajat, että työntekijät ryhtyä keskittymään laadun tuottamiseen vauhdin ja määrän sijaan. Pelko synnyttää stressiä. Stressin jäljet näkyvät työskentelyssä negatiivisesti. Pelon poistuessa työntekijät pystyvät työskentelemään tuotteliaasti ja jatkuvasti. (Baskette 2001, 68.)

Työntekijän ylpeys omista taidoista voi kehittyä uskollisuudeksi organisaatiota kohtaan samalla kun he kehittävät syvempää ymmärrystä itsetunnosta ja sitoutumisesta. Ihmiset, jotka ovat tyytyväisiä omasta työstään ja ymmärtävät osallistumisensa vaikutukset yrityksen kokonaiskuvaan ovat halukkaampia työskentelemään ahkerasti ja yhtäjaksoisesti pidemmän aikaa. Työntekijät, jotka eivät koskaan näe työnsä lopputuloksia tai yhteyksiä yrityksen menestykseen, voivat menettää motivaationsa samalla, kun heidän työnsä on yhä mekaanisempaa ja muuttumattomampaa. Hyvässä ruokapalveluyrityksessä, jokainen työntekijä, tiskarista linjakokkiin, voi olla ylpeä työskentelystään, kun he tuntevat myös johdon sitoutuneen heihin ihmisinä ennemmin kuin osina elävässä koneistossa. (Baskette 2001, 71.) Tässä muutama Basketten (2001, 71–72) ehdottama keino tämän positiivisen henkilöjohtamisen kasvattamiseen:

- Esimiesten tulisi omaksua avoimuus osaksi toimintaa ja kuunnella työntekijöidensä huolia, kommentteja ja ottaa huomioon heidän ehdotuksiaan.
- Esimiesten tulisi varata aikaa jokaisen työntekijän kohtaamiseen säännöllisin väliajoin, jotta ideoiden vaihtaminen ja positiivisen kritiikin antaminen työntekijän työstä mahdollistuisi.
- Esimiesten tulisi puhutella työntekijöitään heidän omalla nimellään ja käyttää aikaa tutustuakseen heidän henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja pyrkimyksiin.
- Jokaiselle työntekijälle tulisi antaa tehtäviä, jotka heidän tulisi suorittaa heidän työvuoronsa aikana.
- Jokaisella työvuorolla tulisi olla alku ja loppu, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden saattaa loppuun hänelle annetut tehtävät, sekä siivota työpisteensä ja valmistella se seuraavaa työntekijää varten.
- Työntekijän tulee kyetä itsenäisesti arvioimaan työnsä laatua ja tekemään päätöksiä.
- Työntekijöiden tulee saada tehdä töitä omassa tahdissaan, jotta laatua syntyisi. Työskentelyn vauhti kehittyy itsevarmuuden ja kokemuksen kasvaessa.
- Esimiesten tulisi etsiä syitä kehua työntekijää hänen tekemästään työstä. Liian usein tulee kohdistettua kritiikkiä vain työtä kohtaan.
- Työntekijöiden tulisi saada kuulla asiakkaiden positiivinen palaute.

- Johtajien tulisi jakaa yrityksensä toimintaan liittyvät suunnitelmat kaikkien työntekijöiden kanssa. Myös yrityksen taloudellinen tila tulisi olla kaikkien tiedossa.
- Esimiesten tulisi pystyä tarjoamaan jokaiselle työntekijälle heidän henkilökohtaisiin tarpeisiin soveltuva aikataulu.
- Esimiesten tulisi aina kiittää työntekijöitään heidän työstään työvuoron päätteeksi.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä osiossa selvitän mitä tarkoittaa kvalitatiivinen ja etnografinen tutkimus, jonka tutkimusmetodina on käytetty osallistuvaa havainnointia. Selvitän myös millainen on havainnoiva tutkimus, mihin sitä käytetään ja miksi valitsin sen. Koko työn tekoprosessi on koottu taulukoksi työn liitteisiin (Liite 1).

4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeeksi ja kun halutaan saada tietoa syyseuraussuhteista (Metsämuuronen 2006, 212). Työni tavoite on selvittää kuinka laatua johdetaan ravintolan keittiössä ja kuinka itse voin kehittyä paremmaksi laadun johtajaksi. Alkualettamukseni mukaan kokkien vaihtuvuus keittiöissä vaikuttaa keittiössä toteutettavaan laatuun negatiivisesti. Työni toissijainen tavoite on myös saada käsitys siitä missä määrin olettamukseni ovat paikkansapitäviä. Työni on laadullinen tutkimus, koska pyrkimyksenäni on pikemminkin löytää vastauksia, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

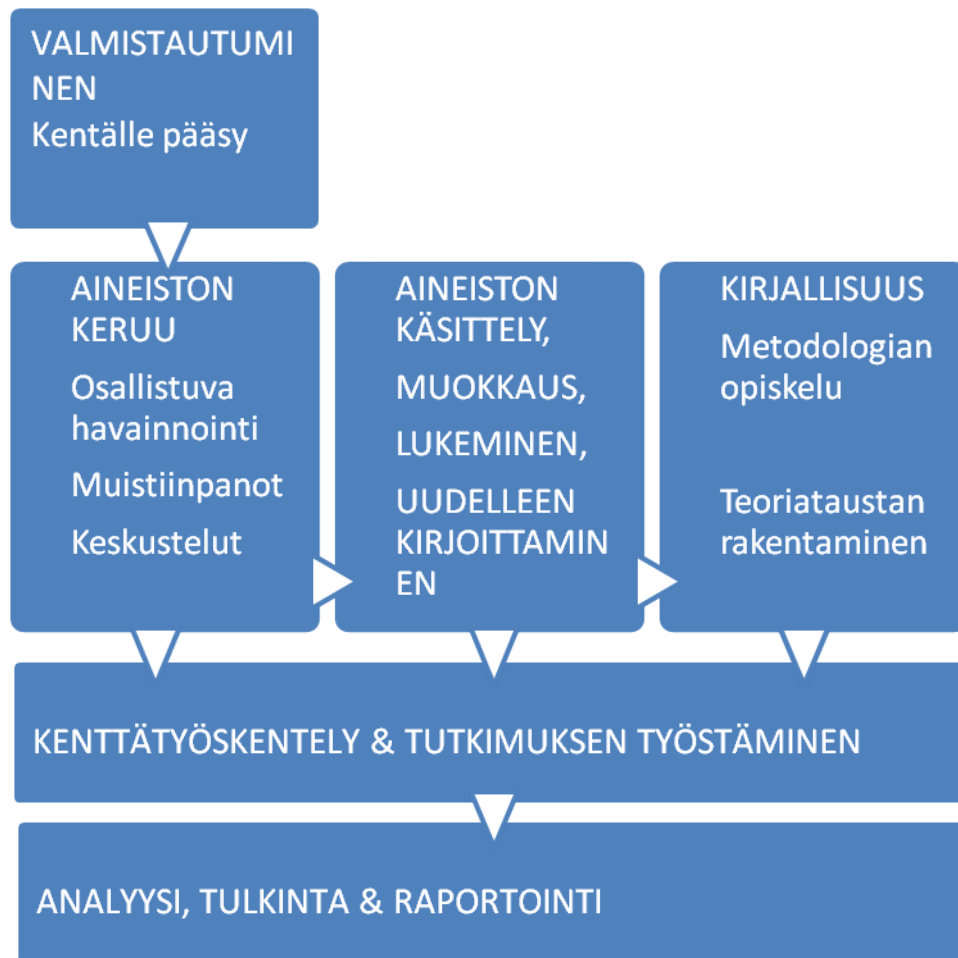
Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen ja kohteen tutkiminen kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus on menetelmänä haasteellinen. Tutkijana minun on haasteellista toimia täysin objektiivisesti, koska tutkittava asia ja jo olemassa oleva tieto kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. En voi tutkijana sanoutua irti arvolähtökohdistani, sillä juuri omaksumani arvot vaikuttavat siihen, miten pyrin ymmärtämään ilmiötä. Työni tulokset ovat siis ehdollisia selityksiä valitsemaani aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa eri tutkimustyyppeihin ja sen toteuttamisessa voidaan käyttää eri metodeja, riippuen tutkijan tarkoituksista. Perehtyessäni laadullista tutkimusta esittelevään kirjallisuuteen, huomasin seuraavan kahden tutkimusmetodin tukevan omia tarkoituspereitäni: ymmärtäminen ja reflektio. (Hirsjärvi ym. 2009, 165–166.) Laadullista tutkimusta voidaan kutsua myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Ymmärtäminen ihmistä tutkivien tieteiden metodina on eräänlaista eläytymistä tutkimuskohteisiin

liittyvään henkiseen ilmapiiiriin, ajatuksiin tunteisiin ja motiiveihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 28.) Reflektoivan laadullisen tutkimuksen pääpiirteitä ovat pedagoginen asiantuntijuus, reflektiivinen fenomenologia sekä heuristinen tutkimus. Toimin itse keittiössä esimiehenä, joten omaan tutkittavaan asiaan liittyvää pedagogista asiantuntijuutta. Fenomenologia tarkoittaa tutkimusta, joka painottaa havaintojen ja ilmiöiden elämyksellisyyttä (Karisto 2005, 29.) Reflektiivinen tarkoittaa mietiskelevää, harkitsevaa ja heijastavaa (Karisto 2005, 88). Heuristinen tarkoittaa keksimiseen johtavaa (Karisto 2005, 35). Paradigma tarkoittaa perususkomusta, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Uskomukset ovat asioita, joiden totuudellisuutta ei voida osoittaa, mutta ne ovat hyvin perusteltuja. (Metsämuuronen 2006, 208.) Näin ollen esitän työni tuloksena tekemiäni havaintoja sekä perusteltua pohdintaa, jotka perustuvat omaan asiantuntijuuteeni ja kirjoittamaani tietoperustaan.

4.2 Etnografia tutkimusmenetelmänä

Etnografinen tutkimus tutkii osallistuvan havainnoinnin keinoin yhteisöä tai ihmisryhmää ja pyrkii ymmärtämään ja analyyttisesti kuvaamaan tapahtumien merkitystä osallisten omasta näkökulmasta (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 68). Etnografisen tutkimuksen ominaisuuksia on halu tutkia perusteellisesti tietyn sosiaalisen ilmiön luonnetta, pyrkimys työskennellä ei strukturoidun aineiston kanssa, tutkia pientä määrää tapauksia, mahdollisesti vain yhtä sekä aineiston analyysissä tuodaan julki tulkinta inhimillisen käyttäytymisen merkityksestä ja funktiosta. Tässä työssä täyttyvät kaikki nämä etnografisen tutkimuksen ominaispiirteet. (Metsämuuronen 2006, 219.) Syrjäläisen määritelmä etnografisesta tutkimuksesta kuvastaa käsitystäni tämän työn tekoprosessista, jonka esitän kuviossa 2. Syrjäläisen mielestä etnografinen tutkimus on ”parhaimmillaan ja parhaimmillaan luova pitkäjänteinen prosessi, joka sisältää jatkuvasti uusia käänteitä ja oivalluksia” (Metsämuuronen 2006, 219).



Kuvio 2. Tähän työhön sovellettu tutkimusprosessin vaihekaavio (Syrjälä ym. 1994, 81).

Erickson (1986 teoksessa Syrjälä ym. 1994, 90) on tutkimuksessaan nimennyt etnografisen tutkimuksen analyysivaiheen analyttiseksi induktioksi. Analyysin ansiosta esiin nousevat perusluokitukset ovat tutkimusraportin peruselementtejä. Näitä elementtejä työestetään tutkimusprosessin ajan kolmella tasolla: erityiskuvauksien kautta, yleisten kuvausten kautta sekä tulkinnallisen kommentoinnin kautta. Tässä työssä erityiskuvauksia edustavat tutkijan kenttämuistiinpano päiväkirja, sekä tutkijan muistiinpanot koko tutkimusprosessin ajalta. Yleisempiä kuvauksia tässä työssä edustavat aikaisemmin tehdyt tutkimukset sekä kirjallisuus. Tulkinnallista kommentointia tässä työssä edustaa tutkijan esittämät tutkimustulokset ja pohdinta. Etnografisen tutkimuksen analysointi on suurimmassa määrin tutkijan ajattelutyötä. (Syrjälä ym. 1994, 94.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi alkaa ensimmäisestä kenttäpäivästä ja päättyy raportin kirjoittamiseen. Se on pitkäjänteinen prosessi ja vaatii tavattomasti aikaa. Kentällä vietetystä ajasta ei voi

tinkiä, mikäli tutkija aikoo päästä totuudelliseen kuvaukseen ja tutkimustodellisuudelle oikeutta tekevään analyysiin ja tulkintaan. Kenttätöövaiheen merkitys on siis suuri. Tämän tutkimuksen teema vaati myös perehtymistä muutoskirjallisuuteen, johtajuutta ja keittiön johtamista käsittelevään kirjallisuuteen sekä tutkimusmetodologiseen kirjallisuuteen. Lisäksi alaa koskevien artikkeleiden ja tutkimusten lukeminen on vaatinut aikaa. Kolmas aikaa vievä osuus kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisessä on mekaaninen vaihe, jossa kaikki kerätty aineisto kirjoitetaan puhtaaksi sekä ajattelua, teorisointia ja pohtimista vaativa vaihe, joka johtaa aineiston analyysiin ja tulkinnan rakentumiseen.

Aineistoni on alkanut rakentua keväällä 2011 ensimmäisten tutkimuskysymysten muodossa. Pohdittuani ja kirjoitettuani työni ensimmäisen version tammikuussa 2012 ymmärsin pääteemat, laatu ja johtaminen, joita halusin tutkia. Seuraava vaihe oli hankkiutua kentälle paikkaan, josta oletin löytäväni sekä laatua, että johtamista. Tässä vaiheessa tutkimusprosessia tein alkuolettamuksia ja fokusoin tutkimuskysymyksiäni, jotta osasin tarkkailla kentällä oikeita asioita. Kenttätöövaiheen jälkeen seurasi neljän kuukauden jakso, jota kutsun oppimisahdistukseksi. Kenttätöövaiheen aikana omaksuin valtavan määrän ammattispesifistä tietoa ja kuluvan neljän kuukauden aikajaksona valtavan määrän tutkimuksen tekemiseen tarvittavaa teoreettista tietoa. Vasta tiedon omaksumisprosessin, toisin sanoen henkilökohtaisen muutosprosessin läpikäymisen jälkeen, minun oli tutkijana mahdollista alkaa jäsentämään keräämääni tietoa rationaalisesti. Tässä vaiheessa tutkimusprosessia aloitin aineistoni analyysi vaiheen.

Aineiston analyysi on kaksivaiheinen ja jakaantuu aineiston järjestelyyn sekä sisällön pohtimiseen. Analyysin järjestely vaiheessa luin kenttämuistiinpanojani toistuvasti ja useita kertoja kuukauden mittaisen jakson ajan, jonka aikana kokosin pohdiskelujeni perusteella työni pääteemojen ja alalukujen alle alkuperäisten ja esiinnousseiden tutkimuskysymysten kanssa. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston raaka-analyysiksi. (Syrjälä ym. 1994, 92.) Tällaisen luokittelun tekeminen useaan otteeseen on välttämätöntä aineiston laajuuden vuoksi. Näin luokitukset jäsentyvät ja asettuvat kokonaisuuteen sopiviksi. Raaka-analyysin jälkeen seurasi teoreettisen tiedon jäsentämisen vaihe. Teoreettisen tiedon keruun ja spesifioimisen jälkeen järjestin aineistoni alustavasti, koodaten tekemäni havainnot perustuen valitsemaani tietoperustaan. Lajittelin aineiston käsittelemään osaamista, sitoutumista, aistitietoa, johtajan osaamista, suunnitelmallista johtamis-

ta sekä vastuun jakamista. Alkaessani analysoidaan koodattuja kenttämuistiinpanojani alkoi hahmottua kolme aihekokonaisuutta, joiden aloin ymmärtää antavan vastauksia aikaisemmin muodostamiini tutkimuskysymyksiin. Analyysivaiheen ja kirjoitusprosessin ansiosta syntynyt lopullinen luokittelu on havaittavissa työn tutkimustuloksista.

Etnografisen tutkimuksen kunnianhimoisin tavoite on onnistunut tulkinta. Tulkinta tarkoittaa tässä yhteydessä tutkimustulosten, analyysin tulosten yhteyteen ja ympärille rakentuvaa tulkintaa. Onnistunut tulkinta tekee ilmeisestä vieläkin ilmeisemmän, kyseenalaistaa ilmeisen tai tuo esiin piilevän. Tulkinnalliset selitykset ovat kerronnallisia kuvauksia, joiden avulla sosiaalisten ilmiöiden tarkoitukset ja merkitykset paljastuvat. Tulkinnan avulla nähdään selvemmin, mitä kaikkea saattaa kytkeytyä vastaavanlaisiin tilanteisiin ja tulkinnat auttavat ymmärtämään, miten eri asiat ovat yhteydessä toisiinsa. Tulkinta on siis yritystä tehdä selväksi ja ymmärrettäväksi tutkimuksen kohdetta, jolloin tulkinnat toimivat perspektiiveinä ja siten rikastuttavat inhimillistä ajattelua. Etnografisen tutkimus käynnistyy yleensä holistisesti. Tutkijalla on taustallaan laaja-alainen ajattelukehikko, tutkimusta kehitellään aluksi makrotasolla. Prosessin myötä tutkimustehävä fokuksituu ja tuloksia voidaan raportoida spesifisti, jolloin liikutaan mikrotasolla. Tulkinnallinen struktuuri rakentuu koko tutkimusprosessin ajan. (Syrjälä ym. 1994, 96.) Tämän työn teko prosessi ja sen aikataulu on sijoitettu työn ensimmäiseksi liitteeksi.

4.3 Havainnointi tiedonhankkimismenetelmänä

Olen valinnut tutkimusmetodikseni havainnoinnin. Yksilö voi olla oppijana esimerkiksi passiivinen tiedon vastaanottaja tai aktiivinen, vuorovaikutteinen ja refleктоiva (Juuti 2006, 88). Koska minulle osallistuminen on luonnollinen tapa oppia, valitsin tutkimusmetodikseni havainnoinnin. Tutkimusjakson aikana havainnoimani asiat keittiöyhteisön työskentelyssä on esitetty taulukossa (Liite 2) työn lopussa. Taulukosta käy ilmi myös havainnointikohteiden suhde tietoperustaan.

Havainnointi on perusteltu tiedonhankkimismenetelmä, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään hyvin vähän tai kun tutkittava kohde halutaan nähdä uudesta näkökulmasta. Tietoni ja ymmärrykseni kokkien vaihtuvuudesta ja sen vaikutuksista laatuun perustuu omakohtaiseen kokemukseeni keittiön esimiehenä. Olen työskennellyt yhdessä keittiös-

sä kokkina ja keittiön esimiehenä yhteensä kahdeksan vuotta. Näin ollen valitsin tiedonhankkimismenetelmäksi havainnoinnin, jonka avulla saadaan välitöntä tietoa esimerkiksi ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä, kuten laadun johtamisesta ravintolan keittiössä ja laatuun vaikuttavista tekijöistä (Hirsjärvi ym. 2009, 212.) Havainnointi oli minulle alusta alkaen selkeä tiedonhankkimisen väline, koska oletin että esimerkiksi haastatteleamalla olisin saattanut saada sosiaalisesti suotavia vastauksia. Laadun johtaminen, laadun poikkeamat ja kokkien vaihtuvuus voidaan nähdä vajavuuksina, joista haastateltavat mielellään vaikenivat. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.)

4.4 Tutkimusaineiston esittely

Aineistona on siis toiminut erään ravintolan keittiöyhteisön toiminta. Tässä osiossa esittelen valitsemani aineiston ja syyt, miksi valitsin sen. Osallistuin yhteisön toimintaan neljän viikon harjoittelujakson aikana yhteensä 280 tuntia. Suoritin annettuja työtehtäviä, havainnoin aistimaani laatua ja kirjoitin muistiinpanoja tekemieni havaintojen perusteella jokaisen työpäivän jälkeen. Päiväkirjasta nostan perustellusti esiin asioita, jotka koen nyt työn kirjoitusvaiheessa oleellisiksi. Analysoin aineistoa rinnastaen sitä läpi työn valitsemaani tietoperustaan.

Tammikuussa 2012 lähetin työhakemuksen sähköpostitse seitsemään helsinkiläiseen ravintolaan. Työhakemuksessa ilmoitin mahdollisuudesta tulla työhaastatteluun tai koevuoroon. Mielenkiintoni kohteiksi valikoituivat ravintolat, jotka miellän laadukkaiksi. Käsitykseni laatua tuottavasta ravintolasta perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiini kyseisistä ravintoloista, kuulemiini tarinoihin kyseisistä ravintoloista, sekä Michelin oppaassa julkaistaviin tähtiluokituksiin. Näistä seitsemästä ravintolasta viisi on saanut Michelin tähti luokitukset Michelin oppaassa. Kahden muun ravintolan keittiöiden johtajat ovat joko työskennelleet Michelin tähti luokitellussa ravintolassa tai saaneet tähtiä aikaisemmille ravintoloilleen. Laatukäsitykseni ravintoloista perustuu joko omakohtaiseen kokemukseen ravintolassa asiakkaan roolissa tai kuulemiini tarinoihin työssäni asiakkailta tai verkostosuhteissani alan sisällä sekä havaitsemaani julkisuuskuvaan.

Myönteisen vastauksen sain viidestä ravintolasta. Sovin tapaamisen neljän ravintolan edustajan kanssa. Tapaamisissa kerroin lisää harjoittelujaksoon liittyvistä motiiveistani.

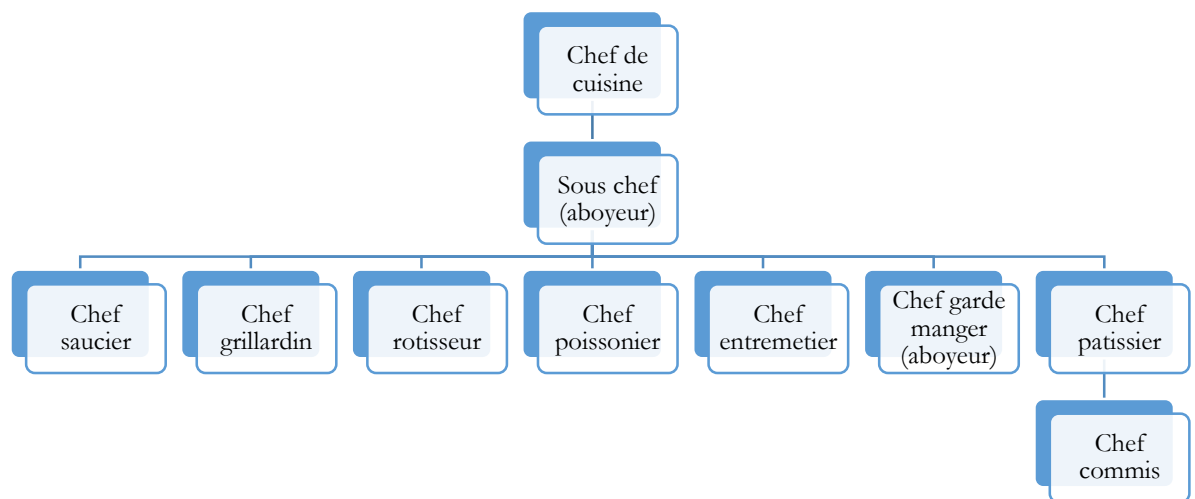
Tapaamisten tarkoituksena oli myös vapaamuotoisesti haastatella ja tiedustella lisää työpaikan työyhteisön kulttuurista ja toimintatavoista, joiden perusteella valitsin harjoittelupaikan. Päätös harjoittelupaikan suhteen perustui kolmeen asiaan. Pohdin ravintolan keittiöjoukkueen kokoa, koska mielenkiintoni kohteena oli tutkia keittiön johtajuutta ja työyhteisön hierarkiaa. Toinen päätökseeni vaikuttava tekijä oli valita mahdollisimman poikkeava ravintola verrattuna omaan työpaikkaani. Valitsin täysin toisenlaisen ravintolan harjoittelupaikaksi, jotta minun olisi tutkijana mahdollista havainnoida mahdollisimman objektiivisesti. Kolmas päätökseeni vaikuttanut asia oli ravintolan listaus Michelin-oppaassa, koska halusin tutkia laatua. Michelin-tähtien saannin keskeisiä kriteerejä ovat hyvä ja tasaisen laadukas palvelu sekä gastronomisesti hyvin valmistettu ja kulinaarisia nautintoja asiakkaalleen tarjoava ruoka (Turpeinen 2009, 53). Kuvastaakseeni oman työyhteisöni ja valitun työyhteisön eroavaisuuksia esitän seuraavat määritelmät molemmista kulttuureista.

Työpaikassani työskentelee minun lisäksi kaksi kokkia ja salityöskentelystä vastaavat itse ravintolan omistajat. Minun työtehtäväni on toimia keittiön esimiehenä. Määrittelen työyhteisön pieneksi. Valitsin harjoittelupaikakseni yrityksen, jossa työskenteli harjoittelujakson aikana yhteensä 26 henkilöä, joista keittiössä yhteensä 13. Määrittelen työyhteisön suureksi. Asiakaspaikkoja molemmissa ravintoloissa on 50. Määrittelen työpaikkani toteuttavan palvelutuotettaan klassisella tavalla. Harjoittelupaikan palvelutuotteen määrittelen olevan moderni, edistyksellinen ja innovatiivinen. Turpeinen (2009, 137–141) on määritellyt tutkimuksessaan haastattelemiensa huippuosaaajien edustamat ruoanvalmistukselliset tyyliuunnat. Näitä tyyliuuntia ovat työnjohtaja-kokki, gastronomian ja ruokakulttuurin vaalija sekä tyyllittelijä ja uuden kokeilija. Näiden luokitusten perusteella koen työpaikkani edustavan Turpeisen määrittelemää gastronomian ja ruokakulttuurin vaalijan tyyliuuntaa, kun taas tutkimani keittiöyhteisön koen edustavan tyyllittelijää ja uuden kokeilijaa (2009, 134–141). Ravintola oli avoinna iltaisin tiistaista lauantaihin. Lounasta ravintolassa tarjottiin keskiviikosta lauantaihin. Ruokalista rakentui kolmen, neljän, kuuden ja yhdeksän ruokalajin kokonaisuuksista sekä ravintolan nimikko menusta. Ravintolassa oli käynnissä myös kampanja, jossa menun sai kahdelle hengelle puoleen hintaan etukäteen ostetulla lahjakortilla ja tehdyllä pöytävarauksella. Olen aikaisemmin määritellyt tutkimani keittiöyhteisön edustaman tyyliuunnan moderniksi, edistykselliseksi, innovatiiviseksi sekä tyyllitteleväksi ja uutta kokeilevaksi. Ku-

vatakseni tutkimani keittiöyhteisön edustamaa tyyliuuntaa perusteellisemmin, esitän seuraavaksi tarkentavia määritelmiä keittiöyhteisön toiminnasta kokonaisuutena sekä heidän toteuttamansa ruokatuotteen tyyliuunnasta.

Nouvelle Cuisine tarkoittaa kevyempää ja yksinkertaisempaa vaihtoehtoa, joka on aseteltu näyttävästi isolle lautaselle yhdessä tyylikkäästi esiintuodun kastikkeen ja minimalististen lisukkeiden kanssa. Nouvelle Cuisinen pääpiirteitä ovat tuoreet raaka-aineet, keveys ja luonnollinen harmonia lisukkeissa, sekä yksinkertaiset valmistusmenetelmät ja näyttävä annoksen ulkonäkö (Bird ym. 2011, 793). Modern Cuisine tarkoittaa käsitteenä modernia tapaa valmistaa ruokaa. Modernissa ruoanvalmistuksessa muokataan makua ja tekstuuria ruoan kemiallisella ja fyysisellä tasolla (Modernist, 2012).

Keittiöyhteisön rakennetta kuvailen Escoffierin (Baskette 2001, 31) keittiöön suunnitteleman hierarkia mallin avulla:



Kuvio 3. Tutkimani keittiöyhteisön hierarkia sovellettuna Escoffierin hierarkia malliin (Baskette 2001, 32).

Työvuorossa oli pääsääntöisesti neljä henkilöä lämpimässä keittiössä ja viisi henkilöä kylmässä keittiössä, sekä yksi harjoittelija. Yksi henkilö, Chef de partie eli vuorovastaa-va, keskittyi yhden työpisteen tehtäviin päivän aikana. Kaikkia linjakokkeja kutsutaan nimellä Chef de partie. Keittiöyhteisössä oli muutama kokki, jotka pystyivät toimimaan

Chef tournanteina, joka tarkoittaa että he pystyvät toimimaan millä tahansa keittiön osa-alueella tilanteen niin vaatiessa.

Tutkimani keittiöyhteisön Chef de cuisine eli keittiön ylin johtaja oli yksi ravintolan omistajista. Hän oli vastuussa koko keittiön toiminnasta. Käytännössä kaikki päätökset liittyen raaka-aineiden hankintaan, esivalmistukseen ja tarjoiluun olivat hänen vastuullaan. Keittiö henkilökunnan palkkaaminen, kouluttaminen ja ylentäminen olivat myös riippuvaisia hänen päätöksistään. Escoffierin (Baskette 2009, 32) määritelmän mukaan keittiön ylin johtaja toimii yleensä enemmän managerin roolissa, kun Sous chef eli keittiön esimies tai päällikkö on se henkilö, joka ohjaa linjakokkien työskentelyä käytännössä. Hänen ammatilliset taitonsa sekä ihmistuntemuksensa ovat arvokkaassa roolissa hyvin motivoituneen ja koulutetun kokkijoukkueen ylläpitämisessä. Keittiön esimies toimi noston aikana myös aboyeurin roolissa. Aboyeur on henkilö, joka kontrolloi tilausten saapumista keittiöön ja niiden lähtemistä keittiöstä. Hänen roolinsa on erittäin tärkeä noston aikana. Hän valvoo samalla ruoan valmistusta ja sen ulkonäköä.

Keittiössä työskentelee Chef saucier eli kastikevastaava, jonka vastuulla on kastikkeiden valmistus. Escoffierin hierarkiamallin mukaan keittiössä työskentelee Chef de grillardin eli lihavastaava jonka vastuulla on grillatut, hiillostetut ja haudutetut tuotteet sekä Chef rotisseurin eli paistovastaava jonka vastuulla on kaikki paistetut raaka-aineet. Chef poissonier eli kala vastaava on vastuussa kaikista kaloista ja merenelävistä. Chef entremetier eli lisukevastaava on perinteisesti vastuussa kaikista lisäkkeistä, kuten vihanneksista, tärkkelyspitoisista tuotteista, kuten pasta ja peruna sekä kananmunaa sisältävistä annoksista. Tutkimassani keittiöyhteisössä Kastike-, liha-, paisto- ja kalavastaavien työtehtävät jakaantuivat tutkimassani keittiöyhteisössä noston aikana kolmen tai neljän henkilön kesken. Chef garde manger eli kylmän keittiön vastaava on vastuussa kaikista kylmän keittiön annoksista ja kastikkeista. Chef patissier eli jälkiruokavastaava on vastuussa kaikista leivonnaisista ja makeista ruokalajeista. Escoffier ei ole hierarkiassaan määritellyt erillistä työtehtävänimikettä kokille, joka huolehtii keittiön terveisistä. Tutkimani keittiöyhteisön valmistamista keittiön terveisistä eli amuse bouche -tervehdyksistä oli huolehtimassa noston aikana yksi tai kaksi henkilöä. Chef commis eli harjoittelija on keittiössä harjoittelussa ja oppipoikana. Tutkimassani keittiöyhteisössä

hän avusti kaikkia kokkeja, mutta toimi pääsääntöisesti leipurina ja kylmän keittiön assistenttina.

Ravintolan keittiötyöskentelyssä tähdättiin siihen, että jokainen raaka-aine löytää lopulta parhaan maun, ulkonäön ja tekstuurin. Tähän tulokseen päästiin tutkimalla ja kokeilemalla, muuntelemalla reseptiikkaa sekä valmistusmenetelmiä. Keittiössä käytettiin alan huipputekniikkaa ja laitteita. Raaka-aine pyrittiin käyttämään kokonaisuudessaan ja sen alkuperä sekä mahdollinen elinympäristö otettiin huomioon annosta suunniteltaessa. Annosten visuaalinen ilme pyrittiin rakentamaan siten, että se ilmentää annoksen makumaailmaa, esimerkkinä metsä. Tuoksu, esimerkkinä savu, syntyi tässä samassa asiayhteydessä ja yhteneväisyys pyrittiin pitämään yllä läpi menun. Ravintola oli panostanut tavarantoimittajasuhteiden muodostamiseen ja ylläpitämiseen. Tavarantoimittajasuhteissa oli keskitytty tavarán laatuun ja virheettömyyteen. Ravintolan perusteellista ja koko raaka-aineen hyväksi käyttävää työskentelytapaa voidaan kuvata erään raaka-aineen avulla. Ennen lautaselle päätymistä raaka-aine saattaa käydä läpi kymmeniä valmistusvaiheita.

5 Havainnoinnin tuloksia

Seuraavaksi esitetään aineiston analyysin seurauksena esiin nousseita teemoja, joilla on tutkijan havaintojen mukaan eniten vaikutusta laadun syntymiseen.

5.1 Sitoutuminen oppimiseen - laadunparannusprosessiin

Osaajat ovat kokkeja, jotka vaihtavat työpaikkaa usein ja huippuosaajat niitä, jotka sitoutuvat työhönsä aikajänteellä mitattuna pitkäkestoisemmin. Aineistosta tekemieni havaintojen perusteella voin väittää että tutkimani keittiöjoukkueen kaikki kokit eivät ole sitoutuneita työhönsä ymmärtävän sitoutumisen tasolla. Näiden sitoutumattomampien kokkien osaaminen on vasta kehittyvässä. Keittiöjoukkueen jäsenet olivat joukkueena sitoutuneet työhönsä ymmärtävän sitoutumisen tasolla. Yksilöiden sitoutumisen astetta tarkastellessa havainnoin heidän olevan sitoutuneita itsensä ammatilliseen kehittämiseen.

Käsitykseni mukaan kokit vaihtavat työpaikkaa usein. Tällä tarkoitan, että yhdessä työpaikassa työskennellään enimmillään kaksi vuotta. Käsitykseni osoittautui paikkansapitäväksi. Esittäessäni kysymyksen miksi kokit vaihtavat työpaikkaa niin usein, minulle vastattiin: ”Kun menee uuteen työpaikkaan, haluaa tehdä kaiken hyvin, mutta sen tunteen ehkä kadottaa jossain vaiheessa”. Tuumatessani, että onhan teitä täällä muutama pidempäänkin pysynyt, minulle vastattiin: ”vaan olisitpa nähnyt kaikki ne menneet ja tulleet”. ”Kerran meitä oli vain viisi, kun kaikki kokit lähtivät samalla oven aukaisulla”. Tutkimusmuistiinpanoistani nostan esiin seuraavan itse kirjoittamani lauseen, joka kertoo mielestäni kokkien yksilötason sitoutumisesta työhönsä: ”Keittiö on kuin huone, jossa on taka- ja etuovi, paljon kulkijoita, ottavat ja jättävät”. Tiedustelin kuudelta kokilta heidän suunnitelmiaan työn suhteen seuraavina vuosina. Neljä näistä kokeista vastasi haaveilevansa omaavansa enemmän omaa aikaa. Oletan heidän tarkoittavan sitä, etteivät he halua työskennellä enää 12–16 tunnin mittaisia työpäiviä viidestä kuuteen päivänä viikossa. He eivät myöskään suunnitelleet työskentelevänsä enää kovin kauaa tässä ravintolassa. He suunnittelivat lopettavansa työskentelyn seuraavan kuuden kuukauden jakson aikana. Enemmistölle kokeista oli kuitenkin selvää, että he hakeutuvat toistuvasti tasokkaisiin paikkoihin työskentelemään, niin kotimaassa kuin ulkomaillakin

Perustuen tutkimusjakson aikaiseen tietotaitooni ja alkuolettamuksiini tutkimuksen tu-
lostien suhteen oli yllättävää, kuinka paljon kokeilla oli vapauksia varioida. Ruokatuote
oli lähtökohtaisesti jo niin suunniteltu, että valmistusprosessissa tärkeimpiä aistitietoon
liittyviä osaamisalueita osaajilla olivat makujen hallitseminen ja suorituksen onnistumi-
nen. Tutkimusmuistiinpanojen perusteella havaitsin useita aistittavaan laatuun negatiivi-
sesti vaikuttavia poikkeamia. Poikkeamiin puuttumisella oli suora yhteys osajaan ja
hänen sitoutumisen tasoonsa työskentelyn suhteen. Osaajat, jotka tulkitsen sitoutuneik-
si, olivat avoimia ja rehellisiä omien, sekä muiden tekemien virheiden suhteen. Osaajat,
joiden tulkitsen olevan vähemmän sitoutuneita työhönsä, olivat hiljaa omista virheis-
tään, peittelivät niitä eivätkä kommunikoineet niin aktiivisesti muun keittiöjoukkueen
kanssa. Sitoutumisen taso oli yhteydessä oppimisen ja osaamiseen tasoon.

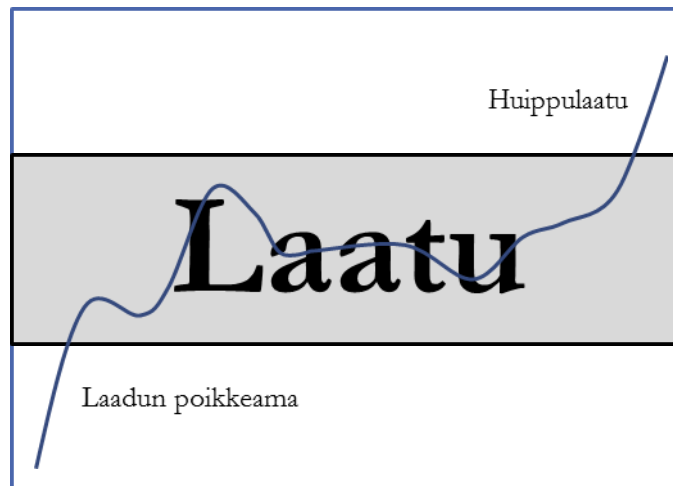
Keittiössä toimi moniosaajia sekä erityisosaajia. Moniosaajalla tarkoitan henkilöä, jonka
ammattitaito ja kokemus mahdollistavat hänen työskentelyn usealla eri keittiön osa-
alueella. Erityisosaajalla tarkoitan henkilöä, jonka ammattitaito, -tieto ja kokemus ovat
kehittyneet huipputasolle jonkin keittiön osa-alueen hallinnassa. Kokit jakoivat keske-
nään valmistukseen liittyvää teknistä tietoa sekä reseptejä. Jotta tutkimani keittiön joh-
taja pystyi jakamaan vastuuta, oli hänen ensin kommunikoitava koko keittiöjoukkueen-
sa kanssa. Kommunikoinnin avulla kerättyjen tietojen avulla vastuuta delegoitiin eteen-
päin. Vastuuta saivat henkilöt, jotka osallistuivat joukkueen toimintaan aktiivisesti ja
osoittivat kykyä ja halua vastuunkantoon. Henkilöt, jotka eivät osallistuneet kollektiivi-
seen oppimiseen oma-aloitteisesti ja aktiivisesti, eivät saaneet vastuuta, eivätkä myös-
kään kehittyneet samassa tahdissa muun joukkueen kanssa. Tutkimani keittiöjoukkueen
reaaliaikainen reflektio oli aktiivista. Kokit tarkkailivat toistensa työskentelyä aina kun
siihen oli aikaa. He keskustelivat raaka-aineista, niiden käsittelystä, valmistustavoista ja
lopputuloksesta. Jos kokkien tietotaito ei riittänyt sen hetkiseen suoritukseen vielä
joukkueen yhteisten keskustelujen ja pohdintojen jälkeen, kokit etsivät tietoa verkosta.
Tieto saattoi olla esimerkiksi muiden ammattilaisten julkaisemia videoita, joissa esitel-
tiin valmistus tekniikkaa, kuvia ja reseptejä. Keittiön esimies oli aktiivinen kiertämään
kokkien työpisteiden vieressä tarkkailemassa, ohjaamassa ja kommentoimassa kokkien
työskentelyä. Hänen tapana oli näyttää mallia oman esimerkkinsä avulla. Keittiöjoukku-
een reaaliaikainen reflektio oli toisinaan myös puutteellista. Kun joku kokeista epäon-
nistui työskentelyssään, muut kokit eivät välttämättä reagoineet ollenkaan koko työnte-

koprosessiin. Ajoittain reagoimattomuus aiheutti laadullisesti heikomman lopputuotteen päätyminen asiakkaalle.

Huomasin myös, että kokin teknisen osaamisen sekä sitoutumisen tasolla oli suora vaikutus keittiössä syntyvään kokonaislaatuun. Tutkimusjakson aikana oli tilanne jolloin teknisesti kokemattomampi ja osaamattomampi uusi kokki asetettiin vastuullisen tehtävään. Hänen osaamattomuutensa vuoksi muiden keittiön osa-alueiden vastaavat joutuivat oman osa-alueensa vastuun lisäksi huolehtimaan hänen työtehtävistään noston aikana. Hänen tekemäänsä työnlaatua ei myöskään vaihdettu kovin tarkasti. Uuden kokin heikkolaatuisempi työnlaatu tuli ilmi tilanteessa, jossa korjaaminen oli haasteellista. Jos vertaan tätä kokkia toiseen kokkiin, joka tuli työyhteisöön uutena huomaa heidän välillään suuren eron sitoutumisen tasossa. Ensimmäinen kokki ei osallistunut oman eikä muiden työskentelyn reaaliaikaiseen reflektioon, kun taas toinen kokki osallistui. Tämä esimerkki kahdesta täysin samassa tilanteessa olevasta kokista kuvastaa ääripäitä kokkien sitoutumisen ja osaamisen tasossa omaan työhönsä.

Alkuoletuksen mukaan oletin reseptien olevan standardisoitu. Tutkimusjakson aikana huomasin että jokaisella kokilla on omat reseptivihkonsa, josta tietoa tarpeen vaatiessa jaettiin. Reseptit saattoivat poiketa toisistaan. Eri tekijät käyttivät eri valmistustapoja saadakseen aikaan saman tuotteen. Reseptien ja valmistustapojen erilaisuus ja hajanaisuus aiheutti ajoittain laadullisia vajavaisuuksia loppu tuotteeseen, mutta toisinaan myös laadun paranemista. Reseptien standardisoiminen auttaa laadukkaan lopputuotteen saavuttamisessa. Reseptien olemassaolo eliminoi virheitä tuotteessa, mikäli käytävissä oleva henkilöstö ei omaa tarpeeksi korkeaa osaamistasoa. Auki kirjoitetut reseptit antavat jokaiselle kokille mahdollisuuden onnistua, huolimatta kokin osaamisesta. Vapauksien antaminen reseptien valitsemisessa, kehittämisessä ja käyttämisessä on riskialtista kokonaislaadun kannalta. Standardisoidut reseptit saattavat pysäyttää reseptin kehittymisen, mutta varmistaa tasaisen laadun. Vapaus reseptien käytössä kannustaa jatkuvaan kehittymiseen ja innovatiivisuuteen, mutta voi todentua kokonaislaadussa poikkeamina. Reseptien olemassaolo mahdollistaa tehokkaamman ajankäytön itse valmistukseen. Reseptien etsimiseen, tiedustelemiseen, omaan reseptivihkoon ylös kirjoittamiseen, tulkitsemiseen ja omaksumiseen menee aikaa.

Laatua on tasainen laatu, jonka määrittelemisestä huolehtivat keittiöiden johtajat ja esimiehet. Kuvio neljä havainnollistaa tämän työn tuloksena muodostunutta käsitystä tasaisesta laadusta ja sen liikkumavarasta. Tummennettu alue on se turvallinen laadun liikkumavara, jonka sisällä tapahtuvat laadun muutokset ovat hyväksyttäviä. Mitä säännölisemmin keittiöyhteisössä tuotettava laatu pysyy tuon asetetun laatustandardin sisällä, sitä tasalaatuisempi on keittiössä syntyvä laatu.



Kuvio 4. Tasainen laatu ja laadun liikkumavara, jossa käytetty Jaakkola ym. (2006, 143) tapaa kuvata muutosta.

Pohtimaani laatua ravintolakeittiössä ei voida ylläpitää tasalaatuisesti, mikäli joukkueessa ei ole sitoutuneita henkilöitä. Joukkueessa on oltava sekä sitoutuneita, että ymmärtävällä tasolla sitoutuneita henkilöitä. Joukkueen jokaisen jäsenen on kommunikoitava keskenään ja kommunikointia on tapahduttava joukkueen hierarkian jokaisella tasolla. Mitä aktiivisemmin joukkue kommunikoi, sitä todennäköisempää on jatkuva kehittyminen ja laadun paraneminen. Kommunikointi edesauttaa jokaisen joukkueen jäsenen henkilökohtaista työssä kehittymistä. Kommunikoinnilla on myös myönteisiä vaikutuksia työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutuakseen yksilön on kuitenkin ensin oltava henkisesti tasolla sitoutunut. Henkistä hallintaa ja sitoutumista voi oppia muilta joukkueen jäseniltä ja se on myös yksi työn vaatimuksista, kuten pohtii eräs Turpeisen haastattelusta huippuosaajista (2009, 208). Tutkimukseni osoittaa, että työhön sitoutuminen ja osaaminen ovat toinen toisiaan tukevia ominaisuuksia kokonaisuudessaan. Mikäli joukkue ja sen jokainen jäsen on sitoutunut itsensä ja joukkueen jatkuvaan kehittämiseen, laadukas

tuotos on odotettavissa oleva tulos. Saavutetun laadun ylläpitäminen tasalaatuisesti mahdollistuu sitä todennäköisemmin, mitä enemmän joukkueessa on ymmärtävän sitoutumisen tasolla olevia yksilöitä. Tämän asian havainnollistaa kuvio tasaisesta laadusta ja sen liikkumavarasta. Aktiivinen kommunikointi edesauttaa myös työn suunnittelun kehittämistä.

Tutkimani ravintolan tekninen ympäristö oli suunniteltu toimimaan erityisesti niin, että noston aikainen työskentely oli toimivaa. Esivalmistustyöskentelyä tehtiin myös muissa tiloissa ja välineistöä sekä laitteistoa oli huomattavasti myös nostoon käytettävät keittiön ulkopuolella. Teknisen toimintaympäristön laajuus aiheutti työntekijöille itse valmistukseen käytettävän ajan vähenemistä. Toisaalta toimintaympäristön suunnittelemisen näin mahdollistaa erittäin suunnitellun ja keskittyneen työskentelyn noston aikana, koska ympäristöstä eliminointiin kaikki toimintaan kuulumaton. Toisaalta välineistön ja raaka-aineiden liikuttaminen laajassa toimintaympäristössä aiheutti huomattavasti työaikaa pelkästään työhön tarvittavien välineiden ja raaka-aineiden kokoamiseen. Työympäristö oli erityisen siisti ja keittiön siisteydestä huolehdittiin koko ajan. Keittiö siivottiin perusteellisesti kaksi kertaa päivässä, lounas ja ilta noston jälkeen. Vähintään kerran viikossa keittiössä tehtiin perusteellinen siivous. Viikon aikana tehtiin tarkkoja osa-alue siivouksia. Työympäristön ja työpisteen pitäminen järjestyksessä ja siistinä oli tärkeää. Keittiössä työskenteli yhtä aikaa seitsemästä yhteentoista kokkia, joten järjestys ja siisteys olivat ensiarvoista työn sujumisen kannalta. Työympäristössä oli huomattava määrä laitteita ja välineistöä, joka mahdollisti raaka-aineiden käsittelyn huomattavan moniulotteisella tasolla.

Työyhteisön sosiaalinen verkostotoiminta oli aktiivista. Keittiön johtaja oli aktiivinen verkostoitumaan kansainvälisesti. Työyhteisö osallistui kansainvälisellä tasolla vierailuihin toisissa ravintoloissa. Myös toisten kansainvälisten ravintoloiden keittiöjoukkueet tekivät vierailuita tutkimaani ravintolaan, mutta eivät tutkimusjaksoni aikana. Tutkimusjaksoni aikana keittiöjoukkueesta neljä henkilöä olivat viikon ajan vierailemassa ulkomailla toisessa ravintolassa. Kansainvälisen verkostotoiminnan ansiosta keittiöjoukkueen mahdollistuu jakaa kansainvälisesti ajankohtaista, ehkä jopa edistyksestä alan tietämystä sekä uusimpia trendejä. Työyhteisön jäsenistä muutamat yksilöt olivat osallistuneet ja osallistuivat myös kilpailutoimintaan. Verkostotoimimisen ansiosta myös

työntekijöitä onnistuttiin rekrytoimaan keittiöjoukkueeseen ulkomailta. Työympäristö oli erittäin virikkeinen. Virikkeisellä tarkoitan sitä, että työyhteisön jäsenet hakeutuvat aktiivisesti erilaisiin ympäristöihin, kuten ulkomaille suuntautuviin opinto- ja työmatkoille, kokkilpailuihin, koulutustilaisuuksiin, sekä kirjallisen tuotannon pariin.

5.2 Johtajan ominaisuuksia

Keittiön toiminnasta eniten vastuussa olevat henkilöt huolehtivat kokonaislaadusta. Siinä missä yksittäiset osaajat keskittyivät vain omaan osaamiseensa, keittiössä oli pääsääntöisesti paikalla yhdestä kolmeen henkilöä, jotka tarkkailivat kaikkien työskentelyä. Keittiön esimiehellä oli tapana kiertää keittiössä tarkkailemassa osaajien työskentelyä. Hänen tapana oli katsoa työpisteen vieressä, kysyä, keskustella ja neuvotella. Yhdessä yksittäisten osaajien kanssa hän pohti parasta mahdollista ratkaisua ja myös kokeili ja näytti mallia omalla esimerkillään. Työskentelyä kehitettiin koko ajan, yhdessä pohtimalla. Minulle harjoittelijana muodostui tunne, että muilta osaajilta voi aina varmistaa ja tarkistaa. Osaajat jaksoivat myös ohjeistaa ja kannustaa. Keittiön ideologian luoja ja ylläpitäjä, keittiön ylin johtaja ja ravintolan omistaja oli keittiössä suorittavassa vuorossa neljänä päivänä tutkimusjakson aikana. Muulloin hän oli mukana keittiön ja koko ravintolan toiminnassa muulla tavoin. Tutkijana kiinnitin erityishuomiota hänen tapaansa osallistua keittiön siivoukseen. Minulle harjoittelijana rakentui mielikuva siitä, kuinka tärkeää kokonaisvaltainen siisteys ja työpisteiden järjestys on. Keittiön esimies oli puhdistanut jäätelökoneen sillä aikaa, kun minä olin säilömässä jäätelöä. Jäätelökoneen luokse palatessani ihmettelin ääneen kuka sen oli puhdistanut. Vastaukseksi sain toiselta kokilta ”et halua tietää.” Puhdistaja oli keittiön esimies. Tästä tilanteesta jäi minulle pysyvä muistijälki siitä kuinka ensiarvoisen tärkeää on huolehtia oman työpisteensä puhtaudesta ja siisteydestä suorituksen aikana ja välittömästi suorituksen jälkeen. Näiden esimerkkien esiintuomisella haluan todistaa sen kuinka ensiarvoisen tärkeää johtajan on työntekijöiden osallistamisen ja sitouttamisen kannalta näyttää mallia omalla esimerkillään.

Havannoin keittiön ylimmän johtajan keskittyvän erityisesti luotto-osaajiensa kanssa käymiin keskusteluihin, suunniteluun, kilpailutoimintaan, verkostosuhteiden luomiseen, tapaamisiin. Hän saattoi keittiön läpi kulkiessaan siistiä lavuaaria puhtaammaksi tai jär-

jestää henkilökunnantiloja. Keittiön esimies saattoi siivota kokkien jälkeensä jättämän epäsiistin työpisteen huomauttamatta asiasta itse tekijälle. Keittiön esimies tarkasti säännöllisesti keittiön tiloja ja jakoi huomioita. Seuraavan tason vastaavat ohjasivat muut osaajat toimenpiteisiin.

Miksi kaikki kokit eivät tunnut välittävän tekemänsä työn laadusta? Kuten aikaisemmin on todettu, osaamisen ja sitoutumisen taso voi vaihdella yksilöiden välillä suuresti. Näiden taitojen kehittymisen taustalla vaikuttavat henkilön sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten persoonallisuus tai kasvuympäristö. Mitä syvemmälle mennään tässä asiayhteydessä eli keittiöjoukkueen yksilön toiminnan tutkimisessa, sitä perusteellisempaa tietoa ihmisikäyttäytymisestä tulisi keittiön esimiehen osata. Pohdintojeni tuloksena väitän, että yksinkertainen tapa saada jokainen työyhteisön jäsen välittämään työnsä tuloksista on hierarkkinen johtaminen. Hierarkkisen johtamisen tulokset ovat oletettavasti lyhytkestoisia. Jos työn laadukkaan tuloksen syntyminen on riippuvainen tekijän sitoutumisen tasosta, keino saada sitoutumaton henkilö välittämään työnsä laadusta on pitkäkestoinen ja moniulotteinen. Työntekijän sitoutumistason nostaminen vaatii esimieheltä ihmistieteiden tuntemusta sekä tietoista työskentelyä jokaisen osaajan kohdalla.

Keittiön esimiehellä ja ylimmällä johtajalla oli tapana keskustella keittiön eriosa-alueista vastaavien henkilöiden kanssa, kommentoida heidän työskentelyään ja ottaa huomioon heidän näkemyksensä ja ehdotuksensa työn toteuttamisen suhteen. He käyttivät aikaa työntekijöiden henkilökohtaiseen kohtaamiseen työvuorojen ohessa, jolloin mahdollistui ideoiden vaihtaminen sekä positiivisen ja kehittävän kritiikin antaminen. Keskusteluilla oli suuri vaikutus henkilöitä rekrytoitaessa ja sijoittamisessa keittiön eri toimipisteisiin. He käyttivät aikaa tutustuakseen keittiöyhteisön jäsenten yksilöllisiin tavoitteisiin ja pyrkimyksiin ja puhuttelivat henkilöitä heidän omilla nimillään. Jokaiselle työntekijälle annettiin tehtäviä, jotka heidän tuli suorittaa ja joista he olivat työpanoksellaan vastuussa heidän työvuoronsa aikana. Työvuoroilla oli selkeä alku ja loppu, joka mahdollisti työntekijän suorittaa loppuun hänelle annetut työtehtävät ja valmistella työpiste seuraavaa työntekijää tai työpäivää varten. Yrityksen toimintaan liittyvät suunnitelmat ylin johtaja, esimies ja vastaavat esimiehet jakoivat keskenään, eikä tieto välittynyt välttämättä linjakokeille. Henkilökohtaisiin tarpeisiin soveltuvasta aikataulusta ei neuvoteltu. Työn tekemisen aikatauluttamisen ensisijainen päämäärä oli laatu, jolloin kaikki käytet-

tävissä olevat työtunnit vuorokaudesta käytettiin työtehtävien tekemiseen, kilpailuihin tai vierailuihin valmentautumiseen tai annoksien ja valmistustapojen suunnitteluun. Esimiehellä ja vuorovastaavilla oli toistuvasti tapana kiittää kätellen toisiaan hyvästä työvuorosta. Kiitos ele kohdistui kaikkiin keittiöyhteisön jäseniin hierarkkiseen asemaan katsomatta.

Kuten olen aikaisemmin esittänyt, työntekijän tulee kyetä itsenäisesti arvioimaan työnsä laatua ja tekemään päätöksiä. Tähän vaikuttivat esimiesten ja vastaavien henkilökohtainen kyky ja käytettävissä oleva aika ohjata linjakokkien työskentelyä. Tutkimusmuistiinpanojen perusteella linjakokkien ohjeistaminen ja valtuuttaminen oli ajoittain puutteellista. Olen aikaisemmin myös todennut, että työntekijöiden tulee saada tehdä töitä omassa tahdissaan, jotta laatua syntyisi. Työskentelyn vauhti kehittyi itsevarmuuden ja kokemuksen kasvaessa. Tutkimusmuistiinpanojen perusteella työtahtisuus yksilöiden osalta mahdollistettiin niiden henkilöiden kohdalla, jotka osoittivat oma-aloitteisesti halua ja kykyä kehittyä. Keittiön esimiehellä oli tapana kiinnittää huomiota poikkeuksellisen hyvään laatuun, sekä poikkeuksellisen huonoon laatuun. Näitä laadun ääripäitä havaitessaan keittiön esimies osoitti henkilökohtaiset kiitokset työn tekijälle, kun kyseessä oli laadun positiivinen muutos. Kun kyseessä oli laadun negatiivinen muutos, keittiön esimies valtuutti työpisteen vastaavan ohjaamaan ja kommentoimaan laadun poikkeamaa. Asiakkaiden palautetta saivat ne henkilöt, jotka pystyivät työn suorittamisen ohessa refleктоimaan ympäristöään. Muuta tilaisuutta asiakkaiden palautteen saamiselle linjakokeilla ei ollut.

5.3 Kokonaislaadun seuranta

Olen aikaisemmin kuvaillut etnografisen tutkimuksen tekoprosessia, johon kuuluu aineiston jatkuva lukeminen ja uudelleen analysointi. Tutkimusmuistiinpanoistani käy tutkimusjakson puolenvälin kohdalla ilmi pohdintani siirtyä tarkkailemaan havainnoinnissa yksittäisten mikrotason tekijöiden sijaan makrotason tekijöitä. Mikrotason tekijöillä tarkoitan yksittäisten suoritusten onnistumista ja makrotason tekijöillä tarkoitan joukkueen yhteistä suoritusten onnistumista ja niiden vaikutusta kokonaislaatuun. Seitsemän päivän jakson ajan keräsin keittiön esimiehen ja kylmän keittiön vastaavan luvan saatuaani keittiön tolppakartat talteen. Tolppakartasta käy ilmi asiakkaiden saapumisaika

ja määrä, pöytäseurueen koko, mahdollisesti etukäteen tilattu menu sekä erikoisruokavaliot. Seitsemän päivän tarkkailujakson ajan havainnoin erityisesti koko joukkueen suorituksen tasoa ja siihen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusmuistiinpanoihini kirjasin suorituksen aikaisen henkilökunnan määrän ja arvion havaitsemastani kokonaislaadusta suhteessa tutkimusjakson aikana kartuttamaani käsitykseen keittiöjoukkueen tuottamasta kokonaislaadusta.

Kokonaislaadun seurantajakso todistaa osaltaan aikaisemmin esittämäni teoriaa ja vahvistaa tekemiäni oivalluksia. Joukkueen suorituksen kokonaislaatuun vaikuttivat negatiivisesti asiakkaiden sekä erikoisruokavalioiden korkeampi määrä suhteessa henkilökunnan määrään. Negatiivisesti laatuun vaikuttivat myös sitoutumaton uusi työntekijä vastuullisessa työtehtävässä, esimerkkikuvauksen tapauksesta olen esittänyt edellisen otsikon alaisuudessa. Seurantajakson kaksi viimeistä päivää olen tulkinut olevan keskivertosuorituksen tasoa. Keittiö saattoi onnistua hyvin, muutamia olennaisia poikkeuksia lukuun ottamatta. Näitä poikkeuksia olen esitellyt aikaisemmin tutkimustuloksissa esimerkkien avulla havainnollistaen. Olennaisimpina laatuun negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä pidän kenttämuistiinpanojeni perusteella avainhenkilöiden puuttumista keittiöstä, jolloin toiminta oli heikommin organisoitua kuin päivinä jolloin paikalla oli avainhenkilöitä, joukkueen kokoonpano oli pienempi ja asiakkaiden määrä per työntekijä suurempi. Näinä keskiverto päivinä henkilökunnan liiallinen tai liian vähäinen läsnäolo suhteessa asiakkaiden ja erikoisruokavalioiden määrään yhdistettynä avainhenkilöiden puuttumiseen aiheutti joko liiallista tai liian vähäistä kommunikointia, jonka seurauksena syntyi myös heikosti organisoitu työsuoritus.

Kokonaislaadun tarkkailujakson (Liite 3) perusteella tärkein johtamisen väline on jatkuva kommunikointi, kaikilla työyhteisön tasoilla vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Tutkimani työyhteisön hierarkkisen rakenteen olen esittänyt aiemmin. Tekemieni havaintojen perusteella kommunikoinnilla ja suunnittelulla oli suurin vaikutus syntyneeseen kokonaislaatuun. Päivinä, jolloin keittiöjoukkue kommunikoi vähemmän, myös työn suunnittelu oli vähäisempää. Tuloksena syntyi keittiöjoukkueen heikkolaatuisempi suoritus verrattuna päivään, jolloin joukkueen jäsenet kommunikoivat aktiivisemmin. Toisaalta tutkimusmuistiinpanoista on myös havaittavissa, että kun joukkueessa oli liikaa jäseniä, kommunikointi oli liian alhaista tai liian aktiivista, aiheuttaen molemmissa ta-

pauksissa kokonaislaadun heikkenemistä. Keittiöjoukkueen koon negatiiviset vaikutukset olivat mahdollisesti seurausta työvuorojen heikosta suunnittelusta, sekä yksittäisten joukkueen jäsenten alhaisesta sitoutumistasosta joukkueen suoritukseen. Jotta keittiöjoukkueen johtajan tai johtajien olisi mahdollista suunnitella toimintaansa mahdollisimman pitkälle ja hyvin, tavoitteenaan paras mahdollinen laatu, on heidän kommunikointi aktiivisesti ja kannustettava koko joukkuetta kommunikointiin.

Vastuu työn laadusta on jokaisella keittiöjoukkueen jäsenellä. Kokonaislaadun tarkkailua havainnollistavasta taulukosta (Liite 3) käy ilmi laatuun negatiivisesti vaikuttanut esimiehen valinta ottaa vastuu erikoisannoksista oman työalueensa huolehtimisen lisäksi iltanoston aikana. Omaan kokemustaustaan ja tutkimustuloksissa esittämääni esimerkkiin perustuen ymmärrän keittiön esimiehen tekemän ratkaisun ottaa itse vastuu erikoisannoksista. Hän on työllään vastuussa kaikesta keittiön toiminnasta ja hän halusi kantaa tämän vastuun henkilökohtaisesti. Toisaalta tämä valinta aiheutti sen, että muu kokkijoukkue ei saanut ohjausta, jonka oli tottunut saamaan ja illasta muodostui heikosti organisoitu suoritus joukkueen suoritusta kokonaisuutena tarkastellessa. Johtaja ei ollut läsnä koko joukkueen reaaliaikaisessa suorituksessa. Toisaalta, jokaisen keittiöjoukkueen jäsenen tulisi osata kantaa vastuunsa ja tarpeen vaatiessa osallistua normaalia enemmän. Tämä esimerkki osaltaan todistaa sen, kuinka suuri vaikutus kokonaisuuteen voi olla yhdellä poikkeamalla totutussa ja suunnitellussa rutiinissa. Ravintolan keittiö on paikka, jossa tulee tapahtumaan yllättäviä muutoksia. Toiminta voidaan suunnitella ja organisoida niin, että muutokset vaikuttivat lopputulokseen mahdollisimman vähän, mutta niitä ei voida eliminoida kokonaan. Keittiö on siis paikka, joka elää jatkuvassa muutoksessa.

5.4 Aistitiedon merkitys laadun syntymisessä

Havainnoimani keittiöjoukkue valmisti suunniteltua ruokalistaa. Suunnittelusta vastuussa olivat keittiön esimies, vuorovastaavat ja erityisesti keittiön ylin johtaja. Keittiössä työskenteli osaajia, joiden ammattitaito ja tietämys siinä keittiössä olivat siinä määrin kehittyntä, että he pystyivät ohjaamaan muita osaajia niin, että suunniteltu laatu ja kokonaisuus syntyivät lautasannokseen. Jokaisella osaajalla oli tietämys siitä millaisia annosten tulisi olla. Ensin heidät opetetaan toteuttamaan tarkasti haluttua tuotetta. Tie-

to ja taito tason karttuessa osaajille annetaan vapauksia varioida ja luoda uutta. Osaajat, joiden oli jo lupa varioida ja luoda annoksia, rakensivat yleensä testiannoksen luomuksesta ennen noston alkua. Testiannoksen arvioi aina keittiön esimies, joka antoi annoksesta palautteen ja ohjasi tekemään mahdollisesti muutoksia annokseen.

Keittiöjoukkueen jäsenten oli tapana kuvata annoksia oppiakseen ja reflektoidakseen tekemänsä työn visuaalista laatua myöhemmässä vaiheessa. Keittiöjoukkueen jäsenet seurasivat verkossa muiden kokkien ja kansainvälisesti tunnettujen mestareiden julkaisemia kuvia, kehittääkseen oman työnsä visuaalisuutta. Havainnoijana huomasin, että annosten ulkonäkö ja tyyli olivat riippuvaisia annosten rakentajasta. Annosten ulkonäkö ja tyyli vaihtelivat annosten kokoajan mukaan. Huomasin myös vakioksi sen, että jos annosta oli rakentamassa useampi kuin yksi henkilö annoksen ulkonäkö kärsi. Tämä johtuu osaltaan siitä, että kahden eri annoksen rakentajan käsitys visuaalisen ilmeen lopputuloksesta ovat toisistaan poikkeavia. Keittiöjoukkueessa oli myös osaajia, joiden yhteistyö oli rakentunut toisiaan täydentäväksi, jolloin heidän yhteistyössä syntyi poikkeuksetta visuaalisesti laadukkaita annoksia.

Eräs Turpeisen (2009, 104) haastattelemista huippuosaajista kuvaa laadunvarmistusprosessia ravintolakeittiössä seuraavalla tavalla: ”sun pitää olla suorittavalla tasolla ja sitten laadunvalvoja ja johtaa kaikki ja kaikki ovat samassa persoonassa. Samassa ihmisessä on monia eri tasoja ja ulottuvuuksia”. Kaikkien osaajien taito kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa ei ollut edellä mainitun huippuosaajan kuvailemalla tasolla. Tästä esimerkkinä tilanne, jossa osaaja varioi annoksiin uusia komponentteja, onnistui valmistuksessa, mutta epäonnistui syntyneessä maussa. Osaajalla ei ollut aikaa enää korjata virhettä ja hän antoi komponentin mennä annokseen. Yhtenä esimerkkinä eräs osaaja, jonka havaitsin puuttuvan poikkeamiin sekä omiin, että muiden joukkueen jäsenten, jatkuvasti ja aina kun huomasin niitä. Tämä osaaja oli sitoutunut reaaliaikaiseen reflektioon, kun taas ensin kuvailemani osaaja ei ollut.

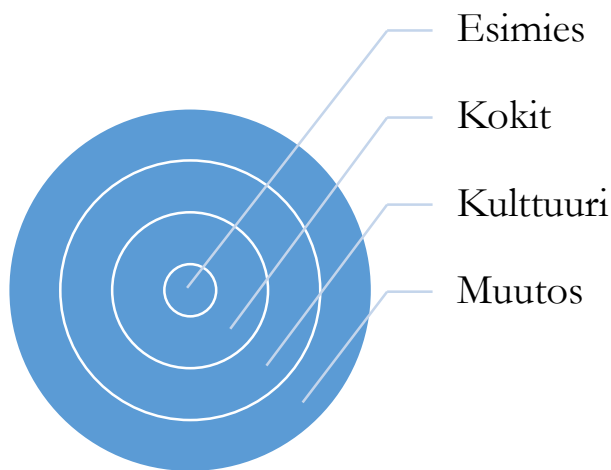
6 Pohdinta

Opinnäytetyöni alkuperäinen tavoite oli selvittää mitä laatu tarkoittaa ravintolakeittiössä ja kuinka sitä johdetaan. Opinnäytetyön yksi keskeisimmistä alkuolettamuksista oli, että laatua ei voida tuottaa tasalaatuisesti, koska kokit vaihtuvat kaiken aikaa. Toinen alkuolettamuksista oli, että kokkien vaihtumisen aiheuttamia laadunpoikkeamia kontrolloitaisiin ankaralla johtamisella. Tutkimusprosessin edetessä kenttätöyövaiheeseen, kävi ilmi että ensimmäinen alkuolettamus oli paikkaansa pitävä, mutta toinen ei. Työn tietoperustan rakennusvaiheessa tutkija alkoi ymmärtää kokkien osaamisen rakentumisen vaiheita ja niiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia ravintolassa tuotettavaan kokonaislaatuun. Teoriatiedon ja ymmärryksen lisääntyessä tutkijan mahdollistui aloittaa kenttätöyövaiheen analysointi. Analysoinnin, pohdinnan ja niiden ansiosta syntyneiden tutkimustulosten seurauksena tutkijalle rakentui käsitys laadun rakennusaineista ravintolakeittiössä, ymmärrys kokonaislaatuun vaikuttavista tekijöistä sekä siitä mikä on keittöön esimiehen rooli ja tehtävä laaduntuottamisprosessissa. Seuraavaksi pohdin analyyttisesti opinnäytetyön tutkimustuloksia ja kuvaan tutkimustulosten ansiosta muodostuneen käsityksen laadunjohtamisesta ravintolakeittiössä.

Pohtimaani laatua ravintolakeittiössä ei voida ylläpitää tasalaatuisesti, mikäli joukkueessa ei ole sitoutuneita henkilöitä. Joukkueessa on oltava sekä sitoutuneita, että ymmärtävällä tasolla sitoutuneita henkilöitä. Joukkueen jokaisen jäsenen on kommunikoitava keskenään ja kommunikointia on tapahduttava joukkueen hierarkian jokaisella tasolla. Mitä aktiivisemmin joukkue kommunikoi, sitä todennäköisempää on jatkuva kehittyminen ja laadun paraneminen. Kommunikointi edesauttaa jokaisen joukkueen jäsenen henkilökohtaista työssä kehittymistä. Kommunikoinnilla on myös myönteisiä vaikutuksia työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutuakseen yksilön on kuitenkin ensin oltava henkisesti tasolla sitoutunut. Henkistä hallintaa ja sitoutumista voi oppia muilta joukkueen jäseniltä ja se on myös yksi työn vaatimuksista, kuten pohtii eräs Turpeisen haastattelusta huippuosajista (2009, 208). Tutkimukseni osoittaa, että työhön sitoutuminen ja osaaminen ovat toinen toisiaan tukevia ominaisuuksia kokien työssä. Mikäli joukkue ja sen jokainen jäsen on sitoutunut itsensä ja joukkueen jatkuvaan kehittämiseen, laadukas tuotos on odotettavissa oleva tulos. Saavutetun laadun ylläpitäminen tasalaatuisesti mahdollistuu sitä todennäköisemmin, mitä enemmän joukkueessa on ymmärtävän si-

toutumisen tasolla olevia yksilöitä. Tämän asian havainnollistaa aikaisemmin esittämäni kuvio neljä. Aktiivinen kommunikointi edesauttaa myös työn suunnittelun kehittämistä.

Tutkimustuloksieni perusteella väitän, että keittiössä syntyvän kokonaislaadun ehdottomia rakennuselementtejä on kaksi. Nämä kaksi laadun rakennusvälinettä ovat sitoutuminen ja johtajan ominaisuudet. Laadun syntymiseen konkreettisimmin vaikuttava tekijä on työhön sitoutuminen. Sitoutumisen taso korvaa puutteita työn teknisen osaamisen tasossa. Ymmärtävä sitoutuminen kuvastaa korkeinta mahdollista sitoutumisen tasoa. Näin ollen työhönsä ymmärtävällä tasolla sitoutunut voi olla teknisiltä ammatillisilta ominaisuuksiltaan hyvinkin kehittymätön, koska hän on sitoutunut jatkuvaan laadun parantamiseen, eli ikuiseen oppimiseen. Teknisesti kehittymätön ja ymmärtävällä tasolla sitoutunut kokki on hyvä edellytys laadun syntymiselle, mutta laadun syntymiseksi tarvitaan myös joukkueen ja yksilöiden johtaja. Olen teoriaperustassa ja tutkimustuloksissa muodostanut kuvan johtajuuteen vaadittavista ominaisuuksista. Työn tuloksena voin väittää, että muodostamani kokonaiskuva johtajuuteen vaadittavista ominaisuuksista todentuu täydellisenä hyvin harvoissa henkilöissä. Tämä taas todistaa sen, että myös johtajat ja esimiehet ovat jatkuvan kehityksen loputtomassa syklissä, josta kuvastaa seuraava kuvio esimies työn haasteellisuudesta (Maunula 2002, 28).



Kuvio 5. Esimiestyön haasteet kuvio sovellettuna tämän työn teemoihin (Maunula 2002, 28).

Turpeinen toteaa tutkimuksessaan, että huippuosaajaksi kehittymisen edellytys on myös aika ajoin saavuttaa työskentelyssään automatisoitunut tila, jolloin tekijällä vapautuu

henkisiä voimavaroja itsensä kehittämiseen. Liian pitkälle edennyt työskentelyn automatisoituminen ja pitkään jatkunut rutiininomainen työskentely vaikuttavat negatiivisesti oppimiseen ja kehittymiseen. Osaajan on kehittyäkseen jatkuvasti etsittävä haasteita, jotka pakottavat heidät ongelmanratkaisuun ja ponnistelemaan suorituksen eteen (Turpeinen 2009, 159). Tutkimani keittiöjoukkueen vastuullisissa tehtävissä olleet henkilöt, esimiehet sekä keittiön ylin johtaja kommunikoivat aktiivisesti keskenään. Kommunikointi jatkui esimiesten ja vuorovastaavien toimesta eteenpäin linjakokeille. Linjakokkien välinen kommunikointi oli vähäistä. Turpeisen tutkimuksen mukaan asiantuntijat pystyvät reaaliaikaiseen reflektioon paremmin kuin noviisit. Turpeinen määrittelee, että ammatillisen kasvun alkuvaiheessa huippuosaajat ovat haastaneet itsensä lähinnä työn kautta. Kehittymisen ja oppimisen ansiosta koko työympäristö on muuttunut merkitsemään haasteita, virikkeitä ja mahdollisuuksia kehittää itseään, työtään ja työympäristöään (Turpeinen, 2009, 121.) Mielestäni Turpeisen määritelmä huippuosaajaksi kehittymisen vaiheista yhdistettynä tutkimustuloksiini todentaa tutkimani keittiöyhteisön jäsenten välisen eroavaisuuden osaamisen ja sitoutumisen tasossa. Osaamisen ja sitoutumisen tasolla oli vaikutusta myös siihen, kuinka paljon osaaja sai osakseen vastuuta.

Miksi kokit vaihtavat työpaikkaa niin usein? Turpeinen esittelee tutkimuksessaan huipulle pääsemisen vaatimuksia, joista yksi on tietoinen harjoittelu. Turpeisen mukaan eliittiosaajat etsivät optimaalisia mahdollisuuksia vahvistaa fysiologiaansa mahdollisimman tehokkaalla kestolla ja intensiteetillä (Turpeinen 2009, 159). Pohdintojeni tuloksena väitän, että aktiivisesti työpaikkaa vaihtavat henkilöt ovat sitoutuneita itsensä kehittämiseen, mutta he eivät ole valmiita ottamaan vastuuta. Saavuttaako työpaikkaa aktiivisesti vaihtava henkilö osaamisessaan koskaan sitä työtehtävien automatisoitumisen tasoa, jolloin henkiset voimavarat vapautuvat oppimisen syvällisemmälle kehitymiselle? Kehittykö työpaikkaa vaihtavalle osaajalle perustaitojen vankkaa osaamista ja kokonaisuuden hallitsemiseen tarvittavia taitoja? Tutkimusprosessin tuloksena ymmärrän, että Shewhartsin kierron toteutumiseksi juuri näitä aktiivisia sitoutumattomia kokkeja tarvitaan. Työyhteisön monipuolisuuden ja kehittymisen kannalta on tärkeää, että joukkue ei ole homogeeninen. Nämä aktiiviset muuttujat kannustavat sen hetkiset työyhteisönsä muutokseen, eli toisinsanoin he ovat Shewhartsin syklin rakennusrattaita laajemmassa mittakaavassa. Jos työyhteisön toiminta on rutinoitunutta, viimeistään he pakottavat

syklin liikkeeseen tulemalla työyhteisöön tai poistumalla työyhteisöstä. Toisaalta, he voivat myös vahingoittaa työyhteisössä saavutettua laatutasoa. Liikkuvat kokit eivät välttämättä ole sitoutuneita joukkueen suoritukseen kokonaisuutena, vaan keskittyvät pelkästään omaan suoritukseensa, joka voi todentua yli- tai alilaatuna.

6.1 Luotettavuus

Etnografista tutkimusmenetelmää voidaan kritisoida subjektiiviseksi tavaksi lähestyä tutkittavaa asiaa. Koska tutkijalla on aktiivinen rooli tutkittavan ilmiön tulkinnassa, saattaa tutkija tulkita näkemäänsä ja kokemaansa epärehellisesti. Tärkeintä tulosten luotettavuuden kannalta on tutkijan roolin tiedostaminen. Tutkijan voi olla myös ongelmallista asettua tutkittavaan ympäristöön ikään kuin vieraaseen. Etnografisen tutkimuksen haasteet ovat myös eettisiä. Tutkija pyrkii tutkittavien anonymiteettiin, jolloin heistä tulee voimattomia subjekteja tasavertaisten ammattitaitoisten kollegojen sijaan. Yhtä aikaa tutkijan tulee kuvata tarkasti tutkimuksen kulku ja suojata henkilöllisyys. Etnografisen tutkimuksen tulosten yleistettävyyks on ongelmallista. Tutkimuksen tulokset tulee sitoa osaksi laajempaa tutkimustietoa ja alan kirjallisuutta, jotta tulokset ovat luotettavia. (Metsämuuronen, J. 2006, 221).

Olen ollut tekemässä tutkimusta ammattikollegojeni keskuudessa, keittiöyhteisön joukkueen jäsenenä. Havainnoivana ja osallistuvana tutkijana ymmärrän tutkimuksen tekemisen haasteet. Ennen kenttätutkimusvaihetta tiedostin yhdeksi tärkeimmäksi tehtäväkseni tutkijana hankkiutua keittiöön, joka poikkeaa mahdollisimman paljon omasta ammatillisesta taustastani. Tässä tehtävässä onnistuin hyvin. En ollut aikaisemmin työskennellyt vastaavanlaisessa keittiöyhteisössä. Ammatillisen taustani ja tutkimani keittiöyhteisön eroavaisuudet olen esittänyt aikaisemmin aineiston esittelyä käsittelevässä osiossa. Tekemästäni työhakemuksesta käy ilmi, että jo harjoittelupaikkaa hakiessani olen tuonut tutkittavan keittiöyhteisön johtajalle ja esimiehelle ilmi tutkijan roolini ja tiedostanut sen myös itse. Tutkimusmuistiinpanoistani käy kuitenkin ilmi, että tieto tutkijan roolistani ei ollut välittynyt kaikille yhteisössä työskenteleville. Tutkijan roolistani oli informoitu vastaaville esimiehille. Kenttätutkimusvaiheen aikana tähdensin tutkijan rooliani sekä esimiehelle, että muille yhteisön jäsenille. Painotettuan tutkijan roolia, pohdin vaikuttaako tieto keittiöyhteisön käyttäytymiseen, mutta en koe yhteisön

toimineen tutkimuksen luotettavuutta haastavalla tavalla. Haasteelliseksi tutkijan roolin tiedostamisen koin erityisesti työn kirjoitusvaiheessa. Halusin tutkijana suojata tutkittavan keittiöyhteisön anonymiteetin. Kirjoitustyövaiheen käynnistyessä suhtauduin vielä kaikkeen oppimaani ja oivaltamaani tunnepitoisesti, jolloin aineistoa oli haasteellista analysoida rationaalisesti ja kriittisesti. Näin ollen tulosten tuottaminen opinnäytetyöprosessin tuossa vaiheessa olisi ollut merkityksetöntä pohdittaessa tutkimuksen tulosten luotettavuutta. Vasta ajan kulumisen, uuden tiedon hankkiminen ja aineiston lukuisia kertoja uudelleen analysoiminen, jäsentäminen ja pohtiminen ovat auttaneet minua tutkijana saavuttamaan eettisesti, tieteellisesti ja käytännöllisesti katsottuna luotettavia tutkimustuloksia. Työn teoreettisen osuuden muodostamisen koin myös haasteelliseksi. Osa tutkimustuloksista oli ennustettavissa Turpeisen tekemän väitöskirjatutkimuksen perusteella. Erittäin haasteelliseksi olen kokenut opinnäytetyön sisällön muodostamisen loogiseksi kokonaisuudeksi ja niin että se vastaa opinnäytetyön rakenteellisia vaatimuksia. Rakenteellisesti loogisen kokonaisuuden muodostamisen haasteellisuus on oletettavasti seurausta kyvyttömyydestäni rajata aihealuetta tarpeeksi. Työn aihe, tekoprosessi ja tutkijan ammatillinen kasvu ovat haastaneet tutkijan kirjallisen tuotoksen tekemisessä. Aiheet ja käsiteltävät asiat ovat tutkijan mielestä mielenkiintoisia, joka on aiheuttanut haasteita aiheen rajaamisessa. Jos olisin suunnitellut työni rakentamista tarkemmin, työn koostaminen ei välttämättä olisi ollut niin haasteellista. Toisaalta, uteliaisuuteni ja ennakkoluulottomuuteni on mahdollistanut aiheen laajan tarkastelun, joka on voinut tuoda esiin asioita, erityisesti työyhteisön kulttuurista, jotka olisivat liiallisella suunnitellulla jääneet mahdollisesti huomaamatta.

6.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta havainnollistaa Turpeisen tutkimuksen avulla syitä kokkien aktiiviseen työpaikan vaihtamiseen. Myös työn tulokset todistavat työn alkuoletuksen kokkien vaihtuvuudesta todeksi. Tässä työssä ei kuitenkaan perehdytä syvällisemmin pohtimaan kokkien henkilökohtaisia motiiveja työpaikan vaihtamisen suhteen. Voitaaisiinko kokkien vaihtuvuutta tutkivalla tutkimuksella saada hyödyllistä tietoa keittiön esimiesten ja ravintoloitsijoiden käytettäväksi? Auttaisiko edellä mainittu tutkimus alalla toimivia esimiehiä kehittymään taitavammiksi keittiön johtajiksi, jotka osaavat jatkuvasti ja pitkäkestoisesti haastaa keittiöjoukkueensa jäsenet niin, että he

myös sitoutuisivat yhteen työpaikkaan pitkäkestoisemmin ja näin ollen olisivat rakentamassa entistä parempaa laatua?

Työn tuloksista käy ilmi, että yksi eniten laatuun vaikuttavista tekijöistä on yksilöiden ja joukkueen työhön sitoutumisen taso. Työn teoriaosio sekä tutkimusprosessi todistavat, että ymmärtävän sitoutumisen tasolla toimiminen altistaa henkilön henkiselle ja fyysiselle sairastumiselle. Yksi alustavista tutkimuskysymyksistäni on ollut: Miksi alalla on henkisesti ja fyysisesti huonokuntoisia ihmisiä? Tutkimustyön tehneenä ymmärrän korkean sitoutumisen tason yhteyden henkilöiden pahoinvointiin. Tämän hetkisen ymmärrykseni perusteella alalla työskentelee vähän iäkkäämpiä ihmisiä. Tutkimus, joka keskittyisi selvittämään miksi kokit poistuvat alalta tai keittiöstä varsin aikaisessa vaiheessa työkästä, voisi auttaa alaa kehittymään siten, että kokkien kehittyminen ja työssä säilyminen, oppimisen into ja halu säilyisi aina myöhempään työkästä saakka. Käsitykseni mukaan juuri iäkkäämmät ja kokeneemmat kokit, keittiömestarit ja huippuosaajat omaavat tietoa ja taitoa, joka olisi tärkeä jakaa eteenpäin seuraavalle kokkisukupolvelle ja jotta myös nämä kokeneemmat osaajat pysyisivät kehityksen kiertokulussa mukana.

6.3 Oma oppiminen ja kehittyminen

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, vuonna 2011 olen tutkimuskysymysteni perusteella ollut erityisen tuskastunut työssäni kohtaamaani välinpitämättömyyteen. Välinpitämättömyydellä tarkoitan alalla toimivien henkilöiden piittaamattomuutta itse työtä, työyhteisöä ja asiakasta kohtaan. Oppiakseni ja kehittyäkseni vierailen säännöllisesti ravintoloissa asiakkaan roolissa. Asiakkaan roolissa havainnoin ravintolan toimintaa kokonaisuutena ja kiinnitän huomiota sekä onnistumisiin että epäonnistumisiin. Analysoituani tekemiäni havaintoja pyrin tekemään muutoksia omissa työskentely tavoissani, työympäristössäni tai työyhteisössäni. Turpeisen määritelmä huippuosaajan ymmärtävästä sitoutumisesta kuvastaa käsitystä sitoutumisen tasosta, jota vaadin itseltäni ja muilta alalla toimijoilta. Vuonna 2011 en voinut ymmärtää alalla toimivien henkilöiden piittaamattomuutta enkä vähäistä sitoutumisen tasoa. Tuskastumisen tunne on herättänyt minussa kysymyksiä (Liite 1), joihin osaan vastata tämän oppimisprosessin läpikäyneenä. Kokemukseni mukaan ravintolan keittiö on paikka, joka elää jatkuvassa muutoksessa. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa olen pyrkinyt löytämään vastausta sii-

hen, kuinka vakiinnuttaa jatkuvan muutoksen tila ja mitä ovat ne pääpisteet, joiden avulla muutosten negatiiviset vaikutukset kokonaislaatuun voidaan ehkäistä. Tutkimuspäiväkirjastani nostan esiin seuraavan kysymyksen:

Kuinka johtaa täydellistä laatua?

Kirjoittamani kysymys kuvastaa hyvin tietämättömyyttäni ja haluani oppia. Työn teko-prosessin aikana olen ymmärtänyt, että jatkuvan muutoksen tila on luonnollinen eikä jokaista laatuun vaikuttavaa tekijää voi ennalta ehkäistä. Olen ymmärtänyt, että laatuun vaikuttavia negatiivisia tekijöitä voi välttää ja ehkäistä tehokkaasti suunnittelun avulla. Olen ymmärtänyt myös, että jatkuva muutos on jatkuvan kehittymisen edellytys. Täydellistä laatua ei ole olemassa, kuin ohimenevän hetken, jolloin asetettu tavoite on saavutettu ja on aika asettaa uudet tavoitteet. Kun prosesseja ryhtyy kuvaamaan, ymmärtää että täydellisyys on ikuinen tavoite. Jatkuva muutos on siis kehittymisen edellytys. Kaksi vuotta sitten puhuin täydellisestä laadusta, uudelleen nimeän käsitteen nyt, opinnäytetyöprosessin loppu vaiheessa, parhaaksi mahdolliseksi laaduksi. Parhaan laadun syntymisen edellytys on siis aikaisemmin kuvaamani Shewhartsin kierron, eli muutoksen olemassaolo. Jatkuvassa muutoksen pyörteissä kehittyminen edellyttää sitoutumista oppimiseen ja kehittymiseen. Joka päivä on nostettava tasoa ja pystyttävä parempaan suoritukseen kuin edellisenä päivänä, tuumaa eräs Koskisen (2012, 36) haastatteleminen Michelin tähden ansainnut ravintoloitsija.

Koska alkuolettamukseni mukaan tasainen laatu syntyy tiukasta kontrollista ja standardisoinnista, keskityin havainnointijakseni aikana tarkkailemaan erityisesti sitä, kuinka standardisoitua toiminta on valitsemissani ravintolassa. Työn kirjoitusvaiheessa tietämykseni taso keittiön eri johtamistavoista on harjoittelun aikaiseen aikajaksoon verrattuna laajempi. Kirjoitusvaiheessa ja havainnointi päiväkirjaa tutkiessani huomaan kiinnittäneeni harjoittelujakson aikana huomiota yksityiskohtaisempiin asioihin, kuin laajempiin kokonaisuuksiin. Yksityiskohtaisemmilla asioilla tarkoitan yksittäisiä kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä, kuten lautasannoksen komponenttien onnistumisen tarkastelua. Laajemmilla kokonaisuuksilla tarkoitan esimerkiksi esimiestyöskentelyn vaikutuksia kokonaislaatuun lautasannoksessa. Havainnointipäiväkirjasta käy ilmi, että olen kiinnittänyt huomiota molempiin aihealueisiin. Työn lopputulosten kannalta olisin ole-

tettavasti pystynyt muodostamaan syväluotaavamman työn keittiön johtamisesta mikäli teoreettinen tietämykseni keittiön eri johtamistavoista ja keittiössä tapahtuvista prosesseista olisi ollut harjoittelujaksoni aikana laajempi. Toisaalta, kun pohdin itseäni oppijana, tämä on minulle luontainen tapa oppia. Tarvitsen ensin kokemuserustan, minkä varaan rakentaa teoreettista tietämystä.

Turpeisen (2009) väitöskirjatutkimus keskittyy ymmärtämään ja kuvaamaan keittiömes-tareille rakentunutta huippuosaamista. Tämä työ on ammattikorkeakoulun opinnäyte-työ ja laajuudeltaan pienempi. Turpeisen tutkimukseen rinnastettuna tämä työ on mah-dollisesti kertomus työn tekijän ammatillisen kehittymisen vaiheista. Yhtä aikaa tämän työn tulokset ovat käytännön työssä hyödynnettävissä herättämään ajatuksia alalla toi-mivien henkilöiden keskuudessa.

Lähteet

Arjanne, T. 2006. Johtajuuden kolmas silmä. Magnetum Oy. Nastola.

Baskette, M. 2001. The Chef Manager. Prentice-Hall. New Jersey. United States of America.

Bird, H., Churly, C., Hill, N., International, R., Jones, B., Morishima, T., Paton, I., Robuchon, J. & Dorchester Typesetting Group Ltd. 2011. New Concise Larousse Gastronomique. London.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research.

Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Avaranta – sarja. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Karisto, A. & Seppälä, U. 2004. Maukas gradu. Valmistusvihjeitä tutkielman tekijöille. Vastapaino. Tampere.

Knuuttila, M. 2004. Keittämisen taito. Suulla ja kielellä, tulkintoja ruoasta. Toim. M. Suomalaisen kirjallisuuden seura. Helsinki.

Koskinen, M. 2012. Michelin-tähtiravintolat Suomessa: Miksi tähtiä tavoitellaan? Haa-
ga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa:
[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50970/Koskinen_Marko.pdf?](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50970/Koskinen_Marko.pdf?sequence=1)
[sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/50970/Koskinen_Marko.pdf?sequence=1). Luettu: 12.4.2013.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Enterprise Adviser – sarja. 4. uu-
distettu painos. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä ja –tiimissä. Aavaranta – sarja. 4.
painos. Otava. Keuruu.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. Laitos. 2.
Korjattu painos. International Methelp Ky. Helsinki.

Michelin. Guide Michelin - Michelin opas. 2013. Luettavissa:
<http://www.michelin.fi/tietoja-meista/guide-michelin>. Luettu: 16.10.2012.

Modernist Cuisine. 2012. Luettavissa: [http://modernistcuisine.com/books/modernist-](http://modernistcuisine.com/books/modernist-cuisine/)
[cuisine/](http://modernistcuisine.com/books/modernist-cuisine/). Luettu: 17.10.2012.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E., & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työta-
poja. Kirjayhtymä Oy. Rauma.

Sivonen, S. & Työppönen, K. 2006. Ruokapalvelujen toimintajärjestelmä. Laadun ke-
hittäjän käsikirja. Efeko Oy. Helsinki.

Tuorila, H., Parkkinen, K. & Tolonen, K. 2007. Aistit ammattikäyttöön. WSOY. Hel-
sinki.

Turpeinen, V. 2009. Keittiömestarin huippuosaaminen mestarien itsensä kertomana.
Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Liitteet

Liite 1. Opinnäytetyöprosessin aikataulu.

2011
Alkuolettamukset Korkean laadun perusedellytys on tasainen laatu. Korkeaa laatua tuottavia keittiöitä johdetaan pelolla ja hierarkkisella johtamistyyllillä.
Tutkimusongelman hahmottuminen Miksi laatu ei aina toteudu ravintolassa ja kuinka johtaja voi laatuun vaikuttaa? Miksi kokit eivät viihdy yhdessä keittiössä kovinkaan pitkään? Kuinka laatua ylläpidetään, jos keittiön tärkeimmät resurssit, kokit vaihtuvat kaiken aikaa?
Tietoperustan hahmottuminen Raaka-aineen laatu, valmistuksen laatu, lopputuloksen laatu, mielikuvan laatu. Michelin - opas.
Havainnointijakson suunnittelu 1 kk mittaisen vapaan järjestäminen omasta työstä. Ravintoloihin tutustuminen.
2012
Kevät Havainnointi-/harjoittelujakson toteutus. Aineiston keruu tutkimuspäiväkirjaa kirjoittamalla.
Kesä Kokemuksen ansiosta heränneet lisäkysymykset: Täydellinen laatu, onko sitä? Kuinka minä voin kehittyä keittiön esimiehenä? Miksi kaikki kokit eivät välitä tekemänsä työn laadusta? Miksi kaikki kokit eivät tunnu oppivan ja kehittyvän? Miksi kokit vaihtavat työpaikkaa niin usein? Millainen on hyvä johtaja? Kuinka hallita keittiön toimintaa siten että tuloksena on paras mahdollinen laatu, joka pysyy tasa- laatuisena?
Syksy Aineiston analysointi. Post it- lappujen avulla aineistosta rakennettu teemoitettu kokonaisuus, josta selvisi asioiden yhteydet. Uuden tiedon hankkiminen ja tietoperustan laajentaminen. Tietoperustan ja tutkimusmenetelmien kirjoitus. Oman oppimisen ja kehittymisen pohtimista, itsereflektointia.
2013
Aineiston koodaus uuden tiedon teemojen avulla. Aineistosta esiin nousseiden teemojen auki kirjoitus. Uuden tiedon hankinta. Empiirisen osuuden työstö kirjalliseen muotoon. Tulosten valmistelu. Työn kirjoitusasun hiominen.

Liite 2. Havainnoinnin kohteet.

Yksilö suoritus	Joukkueen suoritus	Yhteys tietoperustaan
Osaaminen Tekninen osaaminen Aistitieto Annosten komponenttien laatu	Osaaminen Työtahtinen osaaminen Aistitietojen hallinta Annosten kokonaislaatu	Osaaminen Työtahtinen osaaminen Aistitieto Sitoutuminen
Sitoutuminen Oppimiseen Työhön Joukkueeseen	Sitoutuminen Opettamiseen Työkulttuuriin Laadukkaaseen työhön	Ymmärtävä sitoutuminen Kokemuksellisuus ja reflektiivisyys
Vuorovaikutus Kommunikointi Reflektio	Verkostoituminen Kommunikoinnin onnistuminen Yhteinen reflektio	Vuorovaikutuksellisuus
Suunnittelu Vastuun ottaminen Johtajuus	Esimiesten suunnitelmallisuus Kokkien valtuuttaminen Johtaminen	Laadun johtaminen Suunnittelu

Liite 3. Kokonaislaadun tarkkailujakso.

Päivä	Henkilö- kunta	Asiak- kaat	Erikois- tilaukset	Kokonais- laatu	Asiakas /Hlö	Erikoist. /Hlö	Poiminta muistiinpanoista
1.	10	45	8	6	4,5	0,8	"Erikoisasiakas"
2.	12	35	6	9	2,9	0,5	"Kaikilla aikaa tehdä tarvittava"
3.	11	42	6	8	3,8	0,5	"Aikaa opettaa ja ohjata"
4.	11	51	9	6	4,6	0,8	"Uusi kokki"
5.	10	40	6	10	4,0	0,6	"Erityisen laadukkaita annoksia"
6.	9	48	7	7	5,3	0,8	"Avain henkilöt pois"
7.	10	48	5	6	4,8	0,5	"Laadun poikkeamia"